



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

تأثير ادارة التغير على رضا العملاء في الشركات السعودية

دراسة تطبيقية على عينة من بعض عملاء الشركات السعودية بمنطقة مكة المكرمة

إعداد الطالب/

محمد بن محمود فطاني

الرقم الأكاديمي/

252000438

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026م



الإهداء

إلى منار الدرب، وبسمة الحياة.. إلى من كللهم الله بالوقار، وألبسهما ثوب الطهر والنقاء..
والدي العزيز، حفظك الله ذخراً وسنداً، وجزاك عني خير الجزاء

إلى نبع الحنان، وملاذي الأمن.. إلى من سهرت لراحتي، ودعت لي في صلاتها فكان دعاؤها سراً
لنجاحي.. والدتي الغالية، أدامك الله تاجاً فوق رأسي

..إلى أسرتي الكريمة، وكل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة في ظهر الغيب

أهدي إليكم ثمرة جهدي المتواضع، عرفاناً بالجميل، ووفاءً بالعهد.

ابنكم / محمد بن محمود فطاني

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين. أما بعد،،

فإن من باب الوفاء لأهل الفضل، يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى السادة الأفاضل الذين أناروا لي دروب العلم والمعرفة:

أخص بالشكر الجزيل سعادة الدكتور/الفصل عبد الحميد، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر البالغ في ضبط المنهجية العلمية لهذه الدراسة وإخراجها بالصورة المطلوبة.

كما أتقدم بوافر التقدير والامتنان إلى سعادة الدكتور/فايز جراد، على رحابة صدره ودعمه المستمر، ونصائحه الأكاديمية التي أثرت الجانب التطبيقي والتحليلي في هذا البحث.

جزاهما الله عني خير الجزاء، ونفع بعلمهما، وجعل ذلك في موازين حسناتهما.

الباحث / محمد بن محمود فطاني

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
البسمة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	و
مستخلص	ز
Abstract	ح
الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	7
نموذج الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8
الفصل الثاني الدراسات السابقة والإطار النظري	9
المبحث الأول الدراسات السابقة والتعقيب عليها	12
المبحث الثاني: الإطار النظري	18
الفصل الثالث منهجية الدراسة	41
تمهيد	42
المنهجية وطرق الدراسة	42
مجتمع وعينة الدراسة	42
تصميم أداة الدراسة	43

44	قياس أداة الدراسة
44	ثبات أداة الدراسة
48	أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم
49	حدود الدراسة
50	أدوات الدراسة
53	الفصل الرابع نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
54	تمهيد
54	القسم الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة للبيانات الشخصية
56	القسم الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير المستقل:
59	القسم الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير التابع:
61	القسم الرابع: اختبار الفرضيات
65	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
66	تمهيد
66	نتائج الدراسة
71	التوصيات
72	المقترحات
73	قائمة المراجع
81	الملاحق (أداة الدراسة)

فهرس الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
الجدول (1) الاستبيانات الموزعة والمستردة	43
الجدول (2) الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات أفراد العينة	44
الجدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس محاور فروض الدراسة	46
الجدول (4) صدق المحكمين لعبارات الاستبانة	47
الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب النوع	51
الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب السن	51
الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب سنوات التعامل مع الشركة	55
الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
الجدول (9) تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير المستقل المحور الأول:	56
الجدول (10) تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير المستقل المحور الثاني:	57
الجدول (11) تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير المستقل المحور الثالث	58
الجدول (12) تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير التابع:	59
الجدول (13) اختبار الفرضية الرئيسية	61
الجدول (14) اختبار الفرضية الأولى	62
الجدول (15) اختبار الفرضية الثانية	63
الجدول (16) اختبار الفرضية الثالثة	64
الجدول (17) نتائج اختبار الفرضيات (التحليل الاستدلالي)	

مستخلص:

عنوان الدراسة: تأثير إدارة التغيير على رضا العملاء في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية على عينة من عملاء الشركات بمنطقة مكة المكرمة.

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير ومستوى رضا العملاء في بيئة الأعمال السعودية. وتحديداً، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، الاتصال) في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، والكشف عن مستوى تطبيق هذه الممارسات في الشركات العاملة في قطاعات (الاتصالات، البنوك، الخدمات اللوجستية، والتجزئة). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (150) مفردة من عملاء الشركات السعودية بمنطقة مكة المكرمة. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد) عبر برنامج SPSS وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وأبرزت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ورضا العملاء، حيث بلغ معامل الارتباط (0.984)، وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير تفسر ما نسبته (96.9%) من التباين في رضا العملاء. أثبتت الدراسة أن القيادة الداعمة للتغيير هي أكثر الأبعاد تأثيراً في رضا العملاء بنسبة مساهمة بلغت (94.6%)، يليه التخطيط الفعال بنسبة (91.7%)، ثم التواصل التنظيمي بنسبة (88.4%).

أظهرت النتائج الميدانية تفاوتاً في آراء العملاء؛ فبينما وافق (68%) على التزام الإدارة بتقديم أفضل خدمة رغم المتغيرات، أبدى قطاع كبير من العينة (52%) حياداً تجاه وجود بدائل واضحة للعملاء أثناء فترات التحول، مما يشير إلى فجوة في التخطيط للطوارئ. كشفت الدراسة عن رضا عام عن تجربة التعامل في ظل التغييرات بنسبة (57.4%)، ونية قوية للاستمرار في التعامل مع الشركات رغم المنافسة بنسبة (48%). أوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات السعودية لنموذج "القيادة التحولية"، ووضع خطط طوارئ وبدائل تقنية واضحة للعملاء لضمان استمرارية الخدمة أثناء التحديثات. كما أكدت على أهمية تعزيز الشفافية وتفعيل القنوات الرقمية لإبلاغ العملاء بالتغييرات وفوائدها، مع ضرورة تدريب موظفي الصفوف الأمامية على التعامل مع الأزمات الناتجة عن التحولات المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، رضا العملاء، الشركات السعودية

Abstract:

Title: The Impact of Change Management on Customer Satisfaction in Saudi Companies: An Applied Study on a Sample of Customers in the Makkah Al-Mukarramah Region.

This study aimed to explore and analyze the nature of the relationship between change management and customer satisfaction levels within the Saudi business environment. Specifically, it sought to measure the impact of change management dimensions (Planning, Leadership, and Communication) on improving the quality of products and services, while assessing the implementation level of these practices in companies operating across the telecommunications, banking, logistics, and retail sectors.

The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected via an electronic questionnaire distributed to a stratified random sample of **150** customers of Saudi companies in the Makkah Al-Mukarramah region. Hypotheses were tested using appropriate statistical methods, including Simple Correlation Coefficient and the Coefficient of Determination (R^2), processed through SPSS.

Key Findings:

- The results revealed a **statistically significant, very strong positive correlation** between the level of change management implementation and customer satisfaction, with a correlation coefficient of **0.984**.
- Change management explains **96.9%** of the variance in customer satisfaction.
- **Supportive Leadership** was identified as the most influential dimension, contributing **94.6%** to customer satisfaction, followed by **Effective Planning (91.7%)**, and **Organizational Communication (88.4%)**.
- Field results showed varying customer perceptions: while **68%** agreed that management is committed to providing high-quality service despite changes, **52%** remained neutral regarding the availability of clear alternatives during transition periods, indicating a gap in contingency planning.
- The study found an overall satisfaction rate of **57.4%** regarding the service experience during changes, with **48%** expressing a strong intention to continue dealing with the companies despite competition.

Recommendations: The study recommends that Saudi companies adopt the "**Transformational Leadership**" model and develop robust contingency plans and technical alternatives to ensure service continuity during updates. It also emphasizes enhancing transparency and leveraging digital channels to inform customers of changes and their benefits, alongside intensive training for front-line employees to manage crises arising from institutional transformations.

Keywords: Change Management, Customer Satisfaction, Saudi Companies, Transformational Leadership

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال السعودية المعاصرة، أصبحت إدارة التغيير ضرورةً استراتيجية لضمان استدامة المنظمات وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق والعملاء. فالتغيير المؤسسي لم يعد خيارًا تكتيكيًا، بل مكونًا رئيسًا في دورة التطوير التنظيمي التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والرضا في آنٍ واحد. وقد تناولت الأدبيات الإدارية هذا المفهوم منذ منتصف القرن العشرين من خلال نماذج رائدة، أبرزها نموذج كورت لوين في "نظرية الحقول الاجتماعية" الذي قسّم عملية التغيير إلى ثلاث مراحل: فكّ التجميد، التغيير، وإعادة التجميد (Lewin, 1951)، ثم تطورت المفاهيم مع نموذج جون كوتر الذي حدّد ثماني خطوات لقيادة التغيير بفعالية تبدأ بخلق الإحساس بالحاجة وتنتهي بترسيخ الثقافة الجديدة. (Kotter, 1996) كما جاء نموذج ADKAR الذي وضعه هاييت (Hiatt, 2006) ليجعل التغيير أكثر ارتباطًا بالعنصر الإنساني، من خلال تحويله إلى عملية تراكمية تشمل الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز. وتُظهر الدراسات الحديثة أن نجاح برامج التغيير يعتمد على تبني ثقافة المشاركة، والتواصل الفعّال، والحدّ من مقاومة التغيير عبر إشراك العاملين وقياس الأثر (Armenakis and Bedeian, 1999). (Oreg, Vakola and Armenakis, 2011)

من جانب آخر، يُعدّ رضا العملاء مؤشرًا حاسمًا في تقييم نتائج التغيير التنظيمي، إذ يعكس مدى تكيف المؤسسة مع احتياجات السوق واستيعابها لتوقعات المستفيدين. وقد رسّخت دراسات الخدمة والتسويق، مثل نموذج SERVQUAL، العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988)، مؤكدين أن التحسين في الجودة الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف يؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا والولاء (Fornell, 1992) ؛ Anderson and Sullivan, 1993). (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2018) وتشير أبحاث سعودية حديثة إلى

أن مبادرات التغيير في المؤسسات الخدمية—وخاصة في قطاعات الاتصالات والمصارف—أدت إلى تحسين ملموس في مؤشرات الرضا وتراجع في نوايا التحول إلى المنافسين (Althonayan and Saleh, 2015؛ Mahfooz, 2014). ويعني ذلك أن التغيير الفعال لا يقتصر على إعادة هيكلة العمليات الداخلية، بل يمتد ليؤثر على تجربة العميل مباشرة، مما يجعل الرضا مقياسًا حقيقيًا لنجاح التغيير.

وفي السياق السعودي، تشهد مؤسسات الدولة والشركات الكبرى تطبيقًا واسعًا لمفاهيم إدارة التغيير في ظل رؤية المملكة 2030، حيث تبنت الجهات الحكومية نماذج قياس وتجربة عميل متقدمة لربط الأداء الداخلي بمستوى رضا المستفيد. فقد أطلق المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) برامج لقياس تجربة المستفيد وتقييم مبادرات التحول في الخدمات العامة (أداء، 2023)، كما طبقت وزارة الصحة برنامج "تجربة المريض" الذي يقيس رضا المرضى عن الخدمات الصحية ويحلل أثر التحسينات التشغيلية (وزارة الصحة، 2024). وفي القطاع الخاص، تُصدر هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) تقارير دورية حول مؤشرات رضا المستخدمين وجودة الخدمة، وتُجري وزارة التجارة استبانات دورية لقياس رضا المستهلك عن المتاجر الإلكترونية (وزارة التجارة، 2022)، بينما تنشر منشآت تقارير "صوت العميل" التي تعكس نتائج التحول الرقمي وتبني ممارسات تحسين الخدمة (منشآت، 2023). هذه الجهود الوطنية تمثل بنيةً معرفيةً وبيانيةً متكاملة يمكن الاعتماد عليها في دراسة العلاقة بين إدارة التغيير ورضا العملاء في الشركات السعودية، بما يعزز الفهم العلمي والعملي لتأثير التغيير على الأداء المؤسسي وولاء العملاء في بيئة تنافسية متسارعة النمو.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات السعودية في الوقت الراهن تحديًا جوهريًا يتمثل في كيفية إدارة التغيير المؤسسي بطريقة فعّالة تضمن تحسين الأداء الداخلي ورفع مستوى رضا العملاء في الوقت نفسه. فعلى

الرغم من تبني العديد من المؤسسات نماذج التحول الرقمي والتطوير التنظيمي، إلا أن نتائجها لا تنعكس دائماً بشكل مباشر على تجربة العميل أو مستوى رضاه. هذا التباين يشير إلى وجود فجوة بين ممارسات إدارة التغيير وبين متطلبات العملاء المتجددة في السوق السعودي الذي يتسم بتنافسية عالية وسرعة في التحول. من هنا، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر إدارة التغيير على رضا العملاء في الشركات السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً - الأهمية العلمية: النظرية.

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بعلاقة إدارة التغيير بالرضا العملاء في السياق السعودي، وهو مجال لم ينل بعد القدر الكافي من البحث العلمي التطبيقي.
- تقدم إطاراً نظرياً وتطبيقياً يربط بين نماذج إدارة التغيير الكلاسيكية والمعاصرة (مثل لوين، كوتر، و ADKAR) وبين مؤشرات رضا العملاء، مما يوسع الفهم العلمي لآليات تحقيق التميز المؤسسي.
- تساعد على بناء نموذج بحثي يمكن استخدامه لاحقاً في دراسات مماثلة في قطاعات خدمية أخرى (البنوك، الاتصالات، التعليم، الصحة).
- يسد فجوة معرفية عن تطبيق نظريات إدارة التغيير في السياق السعودي
- يضيف البحث رصيذاً للأدبيات المحلية والعربية حول العلاقة الديناميكية بين إدارة التغيير ورضا العملاء وهو حقل لا يزال في طور النضج.
- يساهم في تحقيق أهداف التنافسية وجودة الخدمة المتوافقة مع رؤية السعودية 2030

ثانيًا - الأهمية العملية: التطبيقية.

- تبرز الأهمية التطبيقية لإدارة التغيير فيما تتمتع به من قدرة على تحويل الأفكار والاستراتيجيات النظرية إلى نتائج عملية وقابلة للقياس في بيئة العمل الحقيقية. فقد أكدت الدراسات الميدانية والتجارب العملية أن الشركات السعودية، الحكومية والخاصة، التي نجحت في تطبيق مبادرات التغيير المستندة إلى أفضل النماذج العالمية، تمكنت من تحسين تجارب العملاء وتقليل معدلات فقدانهم وتعزيز ولائهم.
- تمكّن صناع القرار والمديرين في الشركات السعودية من تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات إدارة التغيير لديهم وتأثيرها الفعلي على رضا العملاء.
- تدعم جهود التحول الوطني المرتبطة برؤية المملكة 2030 التي تضع "رضا المستفيد" و"التحول المؤسسي الفعال" في صميم مؤشرات الأداء الحكومي والخاص.
- توفر أدلة عملية يمكن توظيفها في تصميم سياسات تطوير الخدمة وتحسين تجربة العميل بناءً على مخرجات التغيير التنظيمي.
- تسهم في تعزيز التكامل بين التغيير الداخلي والتجربة الخارجية للعميل بما يعزز ولائه وثقته بالعلامة التجارية الوطنية.
- يتيح للشركات قواعد قياس دقيقة لتقييم أثر مبادراتها، وتقديم أدوات ومقاييس صالحة وموثوقة لقياس وتحليل نتائج رضا العملاء محليًا.

أهداف الدراسة:

- 1) تحليل مفهوم إدارة التغيير وأبعاده النظرية والتطبيقية في بيئة الأعمال السعودية.
 - 2) تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في الشركات السعودية المعاصرة.
 - 3) قياس أثر إدارة التغيير في تحسين مستوى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
 - 4) الكشف عن العلاقة بين مكونات إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، الاتصال، المشاركة) ومستوى رضا العملاء.
 - 5) اقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المؤسسات السعودية على تعزيز فاعلية التغيير المؤسسي بما ينعكس إيجاباً على تجربة العميل وولائه.
 - 6) تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسات والشركات.
- تشير الدراسات إلى أن تبني استراتيجيات إدارة التغيير بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين كبير في كفاءة وفعالية المؤسسات والشركات. ذات التحسن يمكن أن يتحقق من خلال تقليل البيروقراطية، وتسريع العملية الإدارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. من خلال هذه الدراسة، سيتم تحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في السياق السعودي، وتقديم توصيات لتحسين الأداء في المؤسسات والشركات.

تساؤلات الدراسة:

1. ما طبيعة إدارة التغيير في الشركات السعودية، وما أبرز ممارساتها وأساليبها التنظيمية؟
2. إلى أي مدى تُسهم إدارة التغيير في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء؟

3. ما العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، التواصل، المشاركة، التدريب) ومستوى

رضا العملاء؟

4. هل تختلف درجة رضا العملاء باختلاف مستوى تطبيق إدارة التغيير بين الشركات السعودية؟

5. ما مدى إمكانية بناء نموذج تفسيري يربط بين إدارة التغيير ورضا العملاء في بيئة الأعمال

السعودية؟

فروض الدراسة:

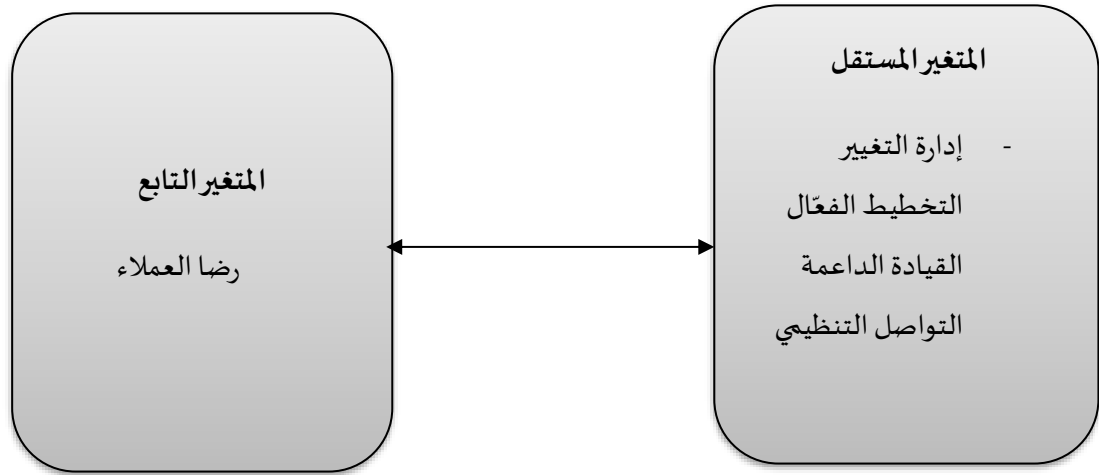
1. الفرض الرئيس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة رضا

العملاء في الشركات السعودية.

2. الفرضيات الفرعية:

- ف1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير ورضا العملاء.
- ف2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.
- ف3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء.

نموذج الدراسة:



مصطلحات الدراسة

1. إدارة التغيير (Change Management)

التعريف النظري: هي عملية استراتيجية منظمة تهدف إلى انتقال المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي منشود، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية أو التقنيات أو الثقافات المؤسسية، لضمان التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وتحقيق ميزة تنافسية. (علي، 2019)

التعريف الإجرائي: هي الدرجة التي تحصل عليها الشركات السعودية في الاستبيان الموزع على العملاء، وتتمثل في ممارسات (التخطيط المسبق، القيادة الداعمة، التواصل التنظيمي) التي تلمسها عينة الدراسة أثناء عمليات التحول في تلك الشركات.

2. رضا العملاء (Customer Satisfaction)

التعريف النظري: هو حالة ذهنية وعاطفية تعبر عن مدى توافق توقعات العميل مع الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة التي حصل عليها؛ فإذا فاق الأداء التوقعات تحقق الرضا، وإذا قل عنها حدث عدم الرضا.

التعريف الإجرائي: هو استجابة عينة من عملاء الشركات السعودية (محل الدراسة) تجاه الخدمات أو المنتجات المقدمة لهم، ويقاس عبر محاور الاستبيان التي تتضمن (جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، الثقة والاستقرار، والولاء والنية في الاستمرار) في ظل التغييرات التي تجريها تلك الشركات. (العمرى، 2017)

الفصل الثاني
الدراسات السابقة والإطار النظري

المبحث الأول: الدراسات السابقة

تمهيد:

سيقوم الباحث في الفصل الحالي باستعراض أحدث ما توصلت إليه الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، كما سيقوم بمراجعة أدبية لأدبيات البحث لبناء إطار نظري يوضح المتغيرات المدروسة، ويوضح العلاقة بينها.

المبحث الأول: الدراسات العربية:

دراسة تغريد محمد الخوتاني (2025) بعنوان: أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الأبعاد المختلفة والمتعددة لإدارة التغيير في أحد البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية، وتأثيراتها المتنوعة على بيئة العمل وأداء البنك من زوايا متعددة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اعتمد الباحث على معادلة محددة لاختيار عينة من المجتمع البحثي، والذي يتضمن عددًا من الموظفين، بما في ذلك الذكور والإناث، وتم اختيار، عينة عشوائية والتي بلغت 350 موظف كما اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة لجمع بيانات ومعلومات الدراسة.

دراسة الحربي (2020) بعنوان: استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. هدفت إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق استراتيجيات إدارة التغيير في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تحليل بيانات من (120) موظفًا في مصارف سعودية. توصلت النتائج إلى أن ممارسات

إدارة التغيير (التخطيط، القيادة، التواصل، تمكين العاملين) تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والرضا الداخلي مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء الخارجيين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج التغيير التنظيمي في القطاع المصرفي وربطها بمؤشرات قياس رضا العملاء بشكل دوري.

دراسة البوقري (2017): بعنوان: جودة خدمة الإنترنت المصرفية ورضا العملاء في المملكة العربية السعودية. هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في رضا عملاء البنوك السعودية عن الخدمات الإلكترونية عبر الإنترنت. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال استبانة موزعة على عينة من (300) عميل في عدد من البنوك. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين جودة الخدمة الإلكترونية ومستوى رضا العملاء، وأوضحت أن نجاح عمليات التغيير التقني والتنظيمي في البنوك أسهم في تحسين تجربة العميل. وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في تقنيات التحول الرقمي وتدريب العاملين على التكيف مع التغيير لتحقيق رضا العملاء.

دراسة الثمالي (2019): بعنوان: تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير. هدفت إلى بيان مدى تطبيق مبادئ إدارة التغيير في تطوير أداء القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة.

اعتمدت المنهج الوصفي المسحي، وطبقت استبانة على عينة من (180) من القيادات وأعضاء هيئة التدريس.

أظهرت النتائج أن نشر ثقافة التغيير والقيادة التحفيزية يساهمان في رفع جودة الأداء الإداري والخدمات الجامعية وتحسين رضا المستفيدين (الطلاب والعاملين). وأوصت الدراسة بتبني سياسات مؤسسية لإدارة التغيير المستدام وتعزيز التواصل الداخلي أثناء مراحل التحول الأكاديمي.

دراسة إسماعيل (2014): بعنوان أثر استراتيجيات التغيير على رضا العميل الداخلي بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر استراتيجيات التغيير على رضا العميل الداخلي بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي تكونت مجموعة البحث من (308) عميل داخلي للبنوك التجارية. وتم إعداد قائمة استقصاء، واستخدام Likert Scale الخماسي الدرجات. وأسفرت نتائج البحث عن وجود قوة تفسيرية قوية لكل استراتيجية من استراتيجيات التغيير كمتغيرات مستقلة على المتغير التابع (رضا العميل الداخلي)، وتختلف هذه القوة التفسيرية من استراتيجية للأخرى فجاءت استراتيجية إعادة الهيكلة الإدارية في المركز الأول، ثم تلتها استراتيجية إعادة الهيكلة المالية، وجاءت استراتيجية الاندماج في المرتبة الأخيرة. كما أوضحت النتائج أن استراتيجيتي إعادة الهيكلة الإدارية والمالية كان لهما التأثير الأكبر على العميل الداخلي ومن ثم على طريقة أدائه للخدمة المصرفية، في حين كانت استراتيجية الاندماج الأقل تأثيراً على رضا العميل الداخلي. وأوصى البحث بضرورة الاهتمام بالعاملين، وقياس رضاهم لأنهم العنصر الأساسي لتحقيق المؤسسات المصرفية لأهدافها، وهم القائمين بتقديم الخدمة المصرفية. وأهمية الجهاز المصرفي والبنوك بشكل خاص وخدماتها المصرفية في دفع عجلة نمو الاقتصاد القومي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2015) **Althonayan & Saleh** : بعنوان Customer Satisfaction and Brand Switching Intention: Saudi Mobile–Service Market. هدفت إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمة ورضا العملاء ونية التحول إلى شركات أخرى في سوق الاتصالات السعودي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي عبر استبيان شمل (350) عميلاً من مختلف مناطق المملكة. توصلت النتائج إلى أن التغيير في سياسات التسعير وتحسين تجربة العميل أدى إلى زيادة الرضا وتقليل نية التحول إلى المنافسين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارة تغيير فعالة تركز على حاجات العملاء والتواصل المستمر معهم عند إدخال أي تغييرات في الخدمة.

دراسة (2011) **Oreg, Vakola & Armenakis** : بعنوان Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60–Year Review of Quantitative Studies. هدفت إلى مراجعة تحليلية للدراسات الكمية حول ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير التنظيمي في المؤسسات عبر ستة عقود. اتبعت الدراسة منهج المراجعة التحليلية المنهجية (Meta-Analysis) لعدد كبير من الدراسات التجريبية. أظهرت النتائج أن ممارسات التواصل والمشاركة والتدريب تقلل من مقاومة التغيير وتزيد من القبول المؤسسي، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء النهائيين. وأوصت الدراسة بدمج مبادئ علم النفس التنظيمي مع إدارة التغيير لتحسين الأداء العام وتجربة العملاء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات إدارة التغيير ورضا العملاء

والأداء المؤسسي، يمكن للباحث التعقيب عليها من خلال النقاط التالية:

1. من حيث الهدف (أوجه الاتفاق والاختلاف):

- الاتفاق: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الحربي، 2020؛ والبوقري، 2017؛ و Althonayan & Saleh، 2015) في سعيها للكشف عن أثر المتغيرات التنظيمية (إدارة التغيير، الجودة، الاستراتيجيات) على مخرجات المؤسسة المتمثلة في رضا العملاء أو الميزة التنافسية.
- الاختلاف: تميزت الدراسة الحالية بتركيزها المباشر على "رضا العملاء الخارجيين" كم تغير تابع أساسي متأثر بـ "إدارة التغيير"، بينما ركزت دراسات أخرى على "الرضا الوظيفي أو العميل الداخلي" (مثل دراسة إسماعيل، 2014) أو على "الأداء الإداري والقيادي" (مثل دراسة الشمالي، 2019).

2. من حيث المنهجية والأدوات:

- الاتفاق: التزمت الدراسة الحالية بالمنهج العلمي السائد في الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما اتفقت في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته لقياس آراء وتوجهات عينات كبيرة من العملاء والموظفين.

- الاختلاف: في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على تحليل المحتوى أو المراجعة المنهجية الشاملة لعدة عقود) مثل دراسة (Oreg et al., 2011 ، فإن الدراسة الحالية تركز على واقع تطبيقي معاصر وآني في الشركات السعودية، مما يعطي نتائجها حداثة وواقعية مرتبطة بالتحولات الراهنة.

3. من حيث العينة والمجال المكاني:

- الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (الخوتاني، 2025؛ الحربي، 2020؛ والبوقري، 2017) في التطبيق على البيئة السعودية، مما يعزز من قدرة الباحث على مقارنة النتائج ضمن إطار ثقافي واقتصادي واحد (رؤية المملكة 2030).
- الاختلاف: معظم الدراسات السابقة ركزت على "قطاع واحد" محدد كالبنوك (دراسة الخوتاني، دراسة إسماعيل) أو الجامعات (دراسة الثمالي)، بينما تتميز الدراسة الحالية بشمولية أكبر من خلال استهداف عينة من عملاء قطاعات متنوعة (اتصالات، بنوك، تجارة إلكترونية)، مما يتيح فرصة للمقارنة بين أثر إدارة التغيير عبر القطاعات المختلفة (وهو ما تسعى إليه الفرضية السادسة في هذه الدراسة).

ما تمتاز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية):

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من محاولتها سد النقص في الدراسات التي تربط بين "أبعاد إدارة التغيير الأربعة مجتمعة" (التخطيط، القيادة، التواصل، المشاركة) وبين "رضا العميل النهائي" في ظل التحول الرقمي السريع الذي تشهده الشركات السعودية حالياً. فبينما تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات

بشكل منفصل أو في قطاعات ضيقة، تأتي هذه الدراسة لتقدم رؤية شمولية تخدم صناع القرار في مختلف الشركات الوطنية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من مراجعة هذه الدراسات في:

1. صياغة وتطوير أداة الدراسة (الاستبيان) لضمان شموليتها لكافة الأبعاد.
2. بناء الإطار النظري وتحديد المتغيرات المستقلة والتابعة بدقة.
3. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة) مثل (SPSS التي أثبتت فعاليتها في الدراسات المماثلة.

المبحث الثاني: الإطار النظري:

إدارة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة في معظم المنظمات نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة، وفي هذا المجال لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغيير كمنهج له قواعد وأسس وأصول.

تعريف إدارة التغيير:

تشترك اليوم كل المنظمات في خاصية أساسية ألا وهي حاجتها (في ظلّ محيط اقتصادي وسياسي يتغير بشكل مستمر وحتمي) إلى الانخراط في مخطّط تغيير مستمر، فالمنظمة التي لا تدرج التغيير ضمن استراتيجية التنمية التي تعتمد عليها بالفشل، ولهذا فإن استيعاب التغيير وإدارته من أبرز محاور الإدارة الحديث. فعملية التغيير تشمل فضلاً عن الجوانب المادية والتنظيمية على جوانب إنسانية وسلوكية قد تكون أكثر أهمية من الجوانب الأخرى. (آدم، 2019)

من هذا المنطلق ظهرت إدارة التغيير كأسلوب إداري حديث والتي تعرف على أنها:

- حركة تفاعل لا تحدث عشوائياً ، ولكي تكون فاعلة لابد أن تتجه نحو هدف محدد وواضح وإعداد استراتيجية مسبقة لعملية التغيير ، ولا بد من مشاركة فعلية للعمال جنباً إلى جنب مع الإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه العملية وإبداء رأيهم أو اعتراضهم والاستماع إليهم باستمرار، وهذا بدوره يتطلب التهيئة الذهنية للموظفين والتدريب المستمر للموظفين؛

- تعني الكيفية التي تتعامل بها المنظمات مع التغيير وتشمل (التغيير في القيادة، تركيبة المنظمة، المساهمين في العمل.)، أو هي المعنى الإيجابي للاستجابة نحو التغيرات الحاصلة والمؤثرة على نشاط المؤسسة وسلوك أفرادها، بمعنى عقلنة التغيير وتوجيهه نحو الأفضل بما تتطلبه الحكمة وعملية التطور والتنمية؛
- الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة، فالتغيير لا يعني مجرد أخذ وضع معين يختلف عن وضع سابق بأي شكل بل يعني التغيير (التطور والخطوات المتسارعة والمدرسة والانفتاح الإيجابي والخطط البناءة للوصول إلى الهدف).

أهمية التغيير:

إن تصاعد معدل التغيير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر. التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول؛
- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون؛

- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تقجسير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم؛
- التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة؛
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة. (عشال، 2025)

أنواع التغيير:

يمكن تصنيف التغيير الذي تتبناه المنظمات الصحية بثلاثة أنواع كما يلي:

- **تغيير فني:** وهو تغيير ينصب على الوسائل وليس الغايات ويختلف هذا التغيير في تكلفته وأثره على المنظمة فعلى سبيل المثال فإن قرار تغيير جهاز تصوير شعاعي بأخر ذو قدرة إنتاجية اعلي تضمن كلفة قليلة للمنظمة واثر قليلا أيضا بينما نجد إن قرار إنشاء وحدة لجراحة القلب أو لغسيل الكلي في المستشفى يتضمن كلفة عالية للمنظمة إضافة إلى تأثيره على الكثير من الأنشطة كنشاط التمريض والمختبر والأشعة والهندسة والصيانة وغيرها وبالرغم من اختلاف القرارين في الكلفة والأثر فكلاهما يمثل تغييرا في الأهداف الأساسية للمنظمة.
- **تغيير تعديلي:** وهو تغيير في الغايات وليس الوسائل؛ حيث ينصب على أهداف المنظمة دون تغيير في الوسائل الجوهرية. فقرار المستشفى مثلا بإنشاء برنامج للرعاية الصحية الممتدة للمنازل لكبار السن وأصحاب الأمراض المزمنة أو قرار المستشفى بأن تصبح مركزا للتعليم الطبي والصحي هما مثالين للتغيير التعديلي حيث إن التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ هذين القرارين (الوسائل) موجودة أصلا لدى المنظمة وكل ما تم تغييره هو إعادة النظر في أهداف المنظمة

وتركيزها وعلى ذلك فالقرار هنا استعمال التكنولوجيا الموجودة في المنظمة لتقديم خدمة لم تكن موجودة.

- **التغيير التكيفي:** ويتضمن تغييرا في كلا من الوسائل والغايات معا. وهذا النوع لا يحدث في المنظمة الصحية بشكل متكرر وعندما يحدث فانه يتضمن تعديل جوهري في توجه المنظمة (الغايات والأهداف) وبذلك ينطوي على تغييرات في الوسائل التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها المعدلة. والمثال التقليدي لهذا النوع من التغيير والذي تنادي به منظمة الصحة العالمية هو قرار المستشفى العام أو مستشفى المجتمع المحلي بتقديم خدمات صحية وقائية للمجتمع المحلي. فالمستشفيات عادة لا تقدم مثل هذه الخدمات ويقتصر اهتمامها على ما يعرف بطب الأزمات وعلى الأمراض والإعاقات التي يتم إحضارها إلى المستشفيات. (صدوق, 2019)

فمثل هذا القرار يتضمن تعديل جوهري في أهداف المنظمة وينطوي على تغيير في الوسائل حيث لابد من امتلاك الوسائل لتحقيق هذا الهدف مثل توظيف عناصر بشرية غير موجودة أصلا أو إعادة تحديد ادوار ومهام ومسؤوليات العاملين فيها.

خصائص عملية التغيير والعوامل المؤثرة:

تتأثر عملية التغيير بالعديد من العوامل والتي لا بد من الإشارة إلى أهمها:

- تتأثر عملية التغيير بالمثير للتغيير. ويحدث المثير للتغيير عندما يتم إدراك تناقض أو اختلاف بين ما تفعله المنظمة بالمقارنة مع ما يعتقد المماركون في التنظيم (العاملين وأصحاب المصالح والمتعاملين مع المنظمة) عما يتوجب على المنظمة عمله وهذا التناقض يخلق فجوة في الأداء.

- تسلسل مراحل التغيير وترابطها المنطقي والمنظم . فمراحل التغيير متسلسلة بشكل منطقي ومنظم حيث لا يمكن البدء بمرحلة لاحقة إلا إذا تحققت المرحلة السابقة مما يجعل التنفيذ عرضة لاحتمالية عدم التقدم إلى مرحلة اللاحقة من العملية؛
 - الطبيعة التفاعلية لمراحل عملية التغيير بمعنى أن كل مرحلة لاحقة مشروطة ومعتمدة على سابقتها. أي أن الاحتضان مثلا مشروط بالتنفيذ، والتنفيذ مشروط باتخاذ قرار حول ما يجب عمله وهذا بدوره مشروط بإدراك الحاجة للتغيير.
 - الطبيعة المعقدة والتفاعلية للعديد من العوامل المؤثرة على عملية التغيير والتي قد تسهل أو تعيق عملية التغيير. فالبناء التنظيمي السائد وهو من النوع العضوي (المرن) الذي يسمح بالتغيير ويسهله أم من النوع التقليدي الجامد الذي لا يتقبل التغيير ويعرقله ودرجة المركزية والرسمية في الاتصالات والتنسيق ومدى تواجد الموارد المطلوبة للتغيير. إن جملة هذه العوامل تؤثر على إمكانية تحريك التغيير عبر المراحل المشار إليها. (الأمين، 2020)
- إن عملية التغيير عملية متجددة ومستمرة. فالمنظمات الصحية تعمل ضمن بيئة متحركة (غير مستقرة) وهذا يجعل التغيير التنظيمي عملية مستمرة وتحتاج إلى تقييم مستمر ينتج عن وعي دائم لأي تناقض بين ما تعمله المنظمة وما يتوجب عليها عمله. وهكذا تبدأ عملية التغيير وتتجدد بشكل مستمر ضمن سياق بيئي متحرك ومتغير باستمرار.

محددات التغيير:

- للتغيير محددات عدة نذكر منها الاتجاه والمدى والمساحة والعمق والزمن:
- اتجاه التغيير: قد يكون التغيير بناء أو هداما فالأول اتجاهه إيجابي ومنشود أما الثاني فاتجاهه سلبي وغير مرغوب.

- مدى التغيير: قد يكون التغيير واسع المدى بحيث يتناول أكثر من متغير في وقت واحد وقد يكون محدودا يتناول متغير واحد فقط.
- مساحة التغيير: قد يغطي التغيير مساحة واسعة من المتغيرات التي تؤثر في بعضها البعض وكلما كانت مساحة التغيير أكبر كلما كان التغيير أشمل وأوسع وأكبر تأثيرا.
- عمق التغيير: قد يكون التغيير سطحي وبذلك لا يكون حقيقيا وفعالا بل تغييرا في الشكل دون المضمون وقد يكون التغيير عميقا وبذلك يكون مفيدا وفعالا.
- الزمن: قد يكون التغيير سريعا تتقبله المجتمعات وقد يكون بطيئا، لا بد أن يكون الزمن لإحداث التغيير مناسباً لقدرات المجتمعات على استيعاب التغيير. (الصبان، 2022)

خصائص إدارة التغيير:

- هناك مجموعة هامة من الخصائص تتصف بها إدارة التغيير، لذلك من المهم التعرف على هذه الخصائص من خلال معرفة جوانبها المتعددة:
- الإستهدافية: هذا يعني إن إدارة التغيير لا تتحرك عشوائيا، إنما على أساس غاية مرجوة وأهداف محددة ومقبولة من قوى التغيير؛
 - الواقعية: بمعنى ارتباط إدارة التغيير بالوقائع العملي للمشروع، أي أن يتم في إطار إمكانياته وموارده وظروفه التي يمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر؛
 - التوفيقية: تعني هذه الخاصية مدى التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وحاجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛

- **الفعالية:** يتعين إن نكون إدارة التغير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، أي رصد قوى التغير والتعامل معها وبها لتحقيق أهداف التغير؛
- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغير إلى تفاعل كافة الأطراف إيجابيا، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغير مع قادة التغير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغير وضمان صيرورته وفق المعايير المحددة؛
- **الشرعية:** بمعنى مصداقية إدارة التغير المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغير وعدم تعارض إدارة التغير مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها؛
- **الإصلاح:** هذا يعني أن نجاح إدارة التغير مرتبطا بإصلاح العيوب والإختلالات الموجودة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو على مستوى المنظمة؛
- **الكفاءة:** بصفة خاصة الكفاءة جانب مهم في إدارة التغير، حيث يجب إن يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد.
- إن نجاح إدارة التغير مرتبط إلى حد بعيد بتوفر الخصائص السابقة، كما هناك من يضيف خاصيتين عمليتين لهذه الخصائص، وهما:
- **القدرة على التطوير والابتكار:** بمعنى العمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو معروف أو مستخدم حاليا؛
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** تعني هذه الخاصية القدرة على التكيف واستيعاب ضغط الأحداث السريعة العاصفة التي تجتاح الكيان الإداري، أي أن تتوافق وتتكيف معها،

تسيطر عليها وتتحكم في اتجاهها ومسارها، كذلك تقود وتصنع الأحداث بذاتها. (صدوق،

2019)

مبادئ إدارة التغيير:

تتمثل مبادئ إدارة التغيير والأداء فيما يلي:

- جعل نتائج الأداء الهدف الأساسي لإحداث التغيير في المهارة والسلوك ، فقليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير ، ولكنهم سوف يتغيرون عندما يعتمد أداء مؤسساتهم وإسهامهم الشخصي في النتائج على هذا التغيير ، لذلك يجب التأكد بأن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات والسلوكيات والعلاقات المرتبطة بالعمل؛
- العمل باستمرار على زيادة عدد الأفراد الذين يشاركون الإدارة المسؤولية في إحداث التغيير ، إذ لا يستطيع الفرد أن يغير سلوك فرد آخر ، وبالتالي يجب أن يتحمل الأفراد بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ، ومن خلال ذلك يمكن تشكيل مجموعة متماسكة تجعل من التغيير والأداء واقعا ملموسا ويتطلب ذلك الاهتمام المستمر بمن يهمهم التغيير أكثر ، وما هي المهارة والسلوك والعلاقات التي يجب أن يتعلموها؛
- التأكد بأن كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه وتغييره على أداء ونتائج المؤسسة ككل، ومساعدته باستمرار على ربط جهوده بالصورة العامة للمؤسسة؛
- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل ، وتوفير الدعم والمعلومات في الوقت الذي يحتاجونه ، فتغيير السلوك والمهارة ليس عملا سليا ، فالأفراد يتعلمون من

خلال الفعل والبحث والنجاح والفشل ، فيجب توفير مناخ والتزامات الأداء التي تعطي

الأفراد فرصة لكي يعيشوا تجربة التغيير مع توفير المعلومات والتدريب والنصح والتدعيم؛

- استخدام أداء الفريق لدفع التغيير، فلا يوجد ما هو أقوى وأحسن من فرق العمل للارتقاء بالأداء ومهارة التغيير؛

- التركيز على ما يقوم به الأفراد وليس ما يملكونه من سلطة اتخاذ القرار، فعندما يعتمد أداء المؤسسة على السلوكيات والمهارات الجديدة، فإن الأفراد فقط هم القادرون على تحقيق ذلك عن طريق تغيير أسلوبهم في العمل. (العمرى، 2017)

مقاومة التغيير:

أظهرت المشاهدات والتجارب أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي تزعم الإدارة إدخاله أو إحداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله. وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حتى وإن أدى التغيير إلى التحسين. وتتكون هذه المقاومة من صعوبات حقيقية وأخرى مدركة أو تخيلية، حيث يقاوم الأفراد التغيير للعديد من الأسباب أهمها:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم؛
- أن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، مما يجعل الأفراد يدركون فقد السيطرة على ما يؤذونه من عمل.
- القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة.
- أن التغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل.

- الاستياءات الماضية وعدم التفكير والتخطيط للمستقبل.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.
- عدم الرغبة في تحمّل المسؤولية والالتزام. (السرطان، 2022)

علاج مقاومة التغيير:

لا شك أنّ قدرة الإدارة على التغلّب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الخوف والقلق المصاحب لعملية التغيير، إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها والتي نذكر منها:

- إشراك الأفراد العاملين في التغيير.
- بناء منظومة اتصالات متطورة تمد العاملين بالمعلومات الحقيقية بشكل دائم.
- عدم تجاهل عادات وقيم العمل الحالية لدى العاملين.
- رفع الروح المعنوية وإشعال الحماس نحو التغيير.
- الاهتمام بالتنظيمات النقابية والتنظيمات غير الرسمية وكسب تأييدها وثقتها.
- اعتماد البرامج التدريبية.
- استخدام أسلوب حل المشاكل والاهتمام بالابتكار والإبداع. (ادريعات، 2019)

أبرز الاستراتيجيات المعتمدة في عمليات التغيير التنظيمي:

أدت التطورات المتلاحقة والسريعة إلى ظهور استراتيجيات حديثة للتغيير أثبتت فعاليتها في زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، من بين هذه الاستراتيجيات: استراتيجية الجودة الشاملة، استراتيجية إعادة الهندسة، واستراتيجية تخفيض العمالة.

1 -استراتيجية إدارة الجودة الشاملة:

هي فلسفة إدارية ومدخلا استراتيجيا ووسيلة لإدارة التغيير تهدف إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط وتفكير وممارسات عدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضية، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية.

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على المبادئ على المبادئ الآتية:

- التركيز على العمل؛
- التحسين المستمر؛
- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة؛
- الوقاية بدلا من التفتيش؛
- المشاركة الكاملة؛
- اتخاذ القرار بناءا على الحقائق. (سايب، 2018)

2 . استراتيجية إعادة البناء التنظيمي(الهندرة):

يعبر مفهوم إعادة البناء التنظيمي عن منهج راديكالي للتطوير والتحسين، يمكن من خلاله الربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم جذري للعمليات، ويعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Michel Hammer) بأنها: " عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة ". (الهندرة مشتق من كلمتي هندسة وإدارة)

ترتكز استراتيجية إعادة البناء التنظيمي في إحداث التغيير على جملة من المرتكزات نوجزها في:

-التفكير بطريقة جديدة:

حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته بالنسبة لقيادي المؤسسة ويرتكز هذا النسق التفكير الجديد على جملة من المبادئ:

- التخلي على الافتراضات المسبقة؛

- طرح الطرق والأساليب القديمة في التفكير؛

- التخلي عن الأفكار الحالية؛

- التطلع إلى ما يجب أن يكون؛

- ووضع الفضل في الاعتبار.

-إعادة تصميم العمليات:

المقصود بالعملية وفق هذا المنظور هي جملة الأنشطة التي تعالج مدخلا واحدا أو عددا من المدخلات للحصول على مخرجات محددة، نلاحظ أنها تركز على عنصر مهم يختلف عن المداخل الأخرى في التغيير، والتي تركز بشكل خاص على تغيير وظيفي وإعادة توزيع للموارد والمهام أو تغييرات في الهياكل أو تغييرات سلوكية تركز على برامج التدريب والتنمية الإدارية..

- الابتكار والتجديد:

ترتكز المداخل الأخرى على التحسين والتعديل الجزئي على مستوى الكيانات أو إضافة شيء أو حذف آخر، دون تغييرات كبيرة أما منهج إعادة الهندسة الإدارية فيتضمن ترك الوضع الحالي تماما، وإتباع أسلوب جديد مبتكر يتوقع منه أن يحدث طفرة واسعة وشاملة.

- اعتماد تكنولوجيا وتنظيم متقدمين:

يعتمد التغيير المعتمد على استراتيجية إعادة البناء التنظيمي استخدام آلات جديدة، تطوير أساليب إنتاج جديدة، تقديم تشكيلة منتجات مبتكرة، وبالتالي تقديم خدمات متجددة للزبون.

- التركيز على تكنولوجيا المعلومات:

وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع أفضل لاتخاذ القرارات، اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة بيانات، والإدارة الفعالة للمعلومة.

استراتيجية تخفيض حجم العمالة:

تقوم هذه الاستراتيجية على حذف بعض المستويات الإدارية وتقليص عدد العمال غير الأكفاء لتخفيض تكاليف التشغيل من خلال تحقيق ميزة التكلفة الأقل. تستمد هذه الاستراتيجية أهميتها من كونها تسمح بـ:

1- قدرة المنظمة على الاستجابة لمتغيرات بيئتها أكثر؛

2- التركيز على برامج التنمية الإدارية لرفع مهارات العمال؛

3- تخفيض التكاليف وتحقيق ميزة التكلفة الأقل؛

رضا العملاء:

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذلك تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملاءها للمحافظة على بقاءها في السوق. ولذلك سنتعرف في هذا الجزء من البحث على مفهوم الرضا وخصائصه وعلاقته بالجودة، وذلك على النحو التالي:

مفهوم الرضا:

يعتبر رضا العملاء المحور الأساسي ونقطة الارتكاز في التخطيط للأنشطة التسويقية لجميع الشركات الناجحة على اختلاف أنواعها، وهذا جعله يحظى بالاهتمام الكبير لدى المفكرين التسويقيين الذين تناولوا جوانبه المختلفة، وعلى الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة برضا العملاء؛ إلا أن تعريف هوفمان لرضا العملاء يعتبر من التعاريف المشهورة في هذا الشأن، حيث يعتبر الرضا مقارنة لتوقعات العميل مع الجودة المدركة لعناصر الخدمة.

ويعرف أيضا بأنه: " حالة نفسية لما بعد شراء واستهلاك خدمة معينة، يترجم بواسطة شعور عابر (مؤقت) ناتج عن الفرق بين توقعات العميل والأداء المدرك، ويعتمد بالموازاة مع ذلك على الموقف

السابق تجاه الخدمة. (مصطفى، 2018)

ويمكن تعريفه على أنه: "إدراك العميل لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته "

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، وبذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

أ- الأداء > التوقعات اللاجودة العميل غير راض.

ب- الأداء = التوقعات الجودة العميل راض.

ج - الأداء < التوقعات الجودة العالية العميل راض جدا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

أهمية رضا العملاء:

تعد أهمية رضا العميل من أكثر معايير الفاعلية للحكم على الأداء المؤسسي، ولا سيما عندما تكون المؤسسة متوجهة نحو جودة الخدمة وقد أكد كثر من الباحثين على الجوانب الآتية بوصفها من الجوانب المعبرة عن أهمية ذلك بالنسبة إلى المؤسسة وذلك على النحو التالي:

- إذا كان العميل راضياً عن المنظمة فإنه يتحدث إلى الآخرين، وهذا يؤدي إلى استقطاب عدد من المتعاملين الجدد.

- عندما العميل راضياً عن الخدمة المقدمة إليه، فإن قراره بالرجوع إلى المنظمة سيكون سريعاً.

- إن رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه سيقول من احتمال توجهه إلى منظمة أخرى أو منظمه منافسة.

- إن المنظمة التي تهتم برضا العميل ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما في إطار المنافسة السعرية.

- إن رضا العميل عن المنتج أو الخدمة المقدمة له سوف يدفعه إلى للتعامل في المستقبل مع المنظمة مرة أخرى.

- يعد رضا العميل مقياس جودة الخدمة المقدمة.

وتكتسب عملية قياس رضا العملاء بأهمية كبيرة ذلك لأنها تؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- يُمكن قياس رضا العملاء المنظمة من أن تكون قريبة من عملائها. فالتقييم المستمر لرضا العملاء يجعل المنظمة مطلعة على أي تغيرات قد تطرأ على رغبات واحتياجات عملائها مما يمكنها من اتخاذ السبل الكفيلة لإشباعها.
- القياس المستمر لرضا العملاء يمكن المنظمة من تقييم أدائها ومعرفة مدى مطابقته لتوقعات العملاء. فتستطيع بذلك تعديل استراتيجياتها تبعاً لتلك النتائج.
- أن المعلومات التي تحصل عليها المنظمة من عملائها تعتبر أساساً مهماً في تطوير منتجاتها الحالية وتقديم منتجات جديدة.
- يساعد قياس رضا العملاء على معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنظمة. فالعملاء من أهم مصادر المعلومات التي يمكن أن يعتمد عليها لتقييم الأداء، ومعرفة نقاط القوة والضعف سواء في الخدمات أو الأنشطة المختلفة. (توم، 2018)

علاقة الجودة برضا العملاء:

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبدأت بتطبيقها العديد من التنظيمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية خدماتها وإنتاجها، والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا. وأصبح مفهوم إدارة الجودة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات في الإدارة، وكنتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز التعلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه. وقد طرحت تعاريف كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة

الجودة. ويقدم معهد الجودة الفيدرالي تعريفاً للجودة الشاملة هو أنها: " القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء".

أما ستيفن كوهن ورونالد براند فيعرفان إدارة الجودة " بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر ، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

وجدير بالذكر أن العميل في العصر الحالي أصبح مدركاً تماماً لأهمية وقته وما سيتكلف في حال اضطراره لتأخير أعماله بسبب التفاوض بشأن جداول تسليم أو استبدال بضاعة أو خدمة، وبالتالي أصبح على استعداد كلي لرفع علاوة أو فرق سعر للمورد الذي يقدم له الخدمة الأفضل، والذي باستطاعته توفيق التغيرات غير المنتظرة في الأعمال وفي فترة قصيرة من الزمن، غير أن هذه التدابير تضع ضغطاً على المورد، إذ عليه أن يبدي مرونة أكثر ، واستعداداً لتزويد البضاعة عند الطلب ، كما يتوجب عليه تأمين كمية البضاعة أو الخدمة المتفق عليها في كافة الأوقات ، كما يجب التقيد التام بتقديم الخدمة، وأن الزبون على استعداد لرفع سعر لقاء هذه الخدمة. (مرسال، 2022)

حسن إطلاع العملاء :

أصبح العملاء يعرفون أكثر بكثير من قبل عن المنتجات والخدمة، ويعود ذلك من جهة المنافسة ومن جهة أخرى إلى الدراسات الشاملة التي تقوم بها مجموعة حماية المستهلك والرابطات المهنية المختصة والمؤسسات الأخرى كما تتناول وسائل الإعلام على اختلافها وبعمق إجابيات وسلبيات المنتجات المتعددة وتقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الكثير من المعلومات متوفر على شبكة الإنترنت ويساهم التركيز في الإعلانات المتنافسة في زيادة إدراك العملاء للمظاهر التي يجب التدقيق

فيها وخير مثال لذلك صناعة الخدمات المالية حيث أدى ضغط الجمهور إلى تنظيمها وفرض الكشف عن كافة التكاليف ووضع تخمينات أكثر واقعية.

ومن وجهة نظر العميل يصعب التمييز بين العديد من المنتجات أو الخدمة ومنتجات وخدمة المنافسين، إذ غالباً ما تتألف هذه المنتجات والخدمات من المكونات نفسها وتؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جداً.

على سبيل المثال يمكن النظر إلى صناعة الكمبيوتر حيث يمكن أن تستعمل البرامج نفسها وتؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جداً ويمكن النظر إلى صناعة الكمبيوتر من حيث استعمال البرامج نفسها في العديد من الكمبيوترات ، غير أن إحدى الطرق دون الأخرى يمكن أن تؤثر في خدمة العملاء من خلال السمعة التي تم اكتسابها مع مرور الزمن.

وعلى ذلك فإن دور مؤسسات الخدمات في الاقتصاديات الحديثة كان سبباً رئيساً في تطور الدراسات التي تبحث في جودة الخدمات، فالخدمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ عن العديد من المنتجات الملموسة، فضلاً عن ظهور العديد من الخدمات باعتبارها منتجات قائمة بذاتها نتيجة للتغيرات المتسارعة في الخصائص السلوكية للعديد من المجتمعات وأيضاً للتطورات التقنية التي نشهدها في عالمنا الحاضر. ولعل تفوق العديد من المنظمات التي تبنت تطبيق فلسفة جودة الخدمات على مثيلاتها أحد أهم الأسباب التي أدت إلى تسارع المنظمات الخدمية في تبني معايير الجودة ودمجها ضمن أهدافها الإستراتيجية ، بحيث أصبحت تلك المنظمات تخضع كل علاقة أو اتصال يتم بينها وبين العميل لمعايير جودة الخدمات.

أبعاد رضا العملاء في ظل "إدارة التغيير":

عندما تمر الشركة بتغيير (تقني، هيكلي، أو في الخدمات)، يُقاس رضا العميل من خلال ثلاثة مستويات:

- الرضا المعرفي: مدى إدراك العميل بأن التغيير الجديد (مثل تطبيق جوال جديد) أسهل وأسرع من السابق.

- الرضا العاطفي: شعور العميل بالاهتمام والتقدير من قبل الشركة أثناء فترة التحول (عدم تركه في حيرة).

- الرضا السلوكي (الولاء): قرار العميل بالاستمرار مع الشركة رغم "صعوبات التعلم" أو التغييرات التي طرأت على الخدمة.

مؤشرات قياس رضا العملاء:

إذا كنت ستقوم بتحليل البيانات، يمكنك الربط بين "إدارة التغيير" وهذه المقاييس العالمية:

صافي نقاط الترويج (NPS): هل سيوصي العميل بالشركة بعد التغييرات الأخيرة؟

مؤشر جهد العميل (CES): هل أصبح التعامل مع الشركة "أسهل" أم "أصعب" بعد التغيير؟ (هذا البعد حساس جداً عند تحديث الأنظمة التقنية في السعودية).

درجة رضا العميل (CSAT): قياس الرضا المباشر عن خدمة أو منتج معين تم تغييره مؤخراً.

العوامل المؤثرة على رضا العميل السعودي :

بناءً على طبيعة السوق السعودي الحالي، يتأثر رضا العملاء بـ:

- سرعة الاستجابة الرقمية: العميل السعودي يعتمد بشكل كبير على التطبيقات؛ أي تغيير يقلل من سرعة التطبيق يؤدي لعدم الرضا فوراً.

- جودة الدعم الفني: في مراحل التغيير، يرتفع رضا العميل إذا وجد "موظفاً بشرياً" أو "شات بوت ذكياً" يشرح له التحديثات الجديدة بوضوح.

- الموثوقية والأمان: خاصة في قطاع البنوك والتجارة الإلكترونية؛ رضا العميل مرتبط بمدى شعوره بأن التغيير الإداري أو التقني لم يمس أمن بياناته.

أثر إدارة التغيير على رضا العملاء :

تعد إدارة التغيير (Change Management) من أهم الركائز التي تضمن استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متطلبات السوق. وعندما يتم تنفيذها بشكل استراتيجي، فإنها تؤثر بشكل مباشر وجوهري على رضا العملاء. فيما يلي تحليل لأبرز أوجه هذا التأثير:

1. تحسين جودة الخدمة والابتكار:

تسمح إدارة التغيير للمنظمات بتحديث تقنياتها وعملياتها. عندما يتم الانتقال إلى أنظمة أكثر كفاءة (مثل التحول الرقمي)، يلمس العميل تحسناً في:

- سرعة الاستجابة: تقليل وقت الانتظار وتسهيل الإجراءات.
- دقة التنفيذ: تقليل الأخطاء البشرية بفضل الأنظمة الجديدة.

2. مواءمة التغيير مع احتياجات العميل:

إدارة التغيير الناجحة لا تركز فقط على الداخل، بل تضع العميل في قلب الاستراتيجية. تخصيص التجربة: التغيير الذي يتبنى تقنيات تحليل البيانات يساعد المؤسسة على فهم تفضيلات العملاء وتقديم حلول مخصصة، مما يرفع من مستوى ولائهم.

3. تقليل الفوضى أثناء المراحل الانتقالية:

أكبر خطر يهدد رضا العملاء هو "الارتباك" الذي قد يحدث أثناء تغيير الهيكل التنظيمي أو الأنظمة التقنية. تضمن إدارة التغيير:

استمرارية الخدمة: ضمان عدم تأثر العميل سلباً أثناء فترة التحول.

التواصل الفعال: إبلاغ العملاء بالتغييرات القادمة وكيف ستخدم مصالحهم، مما يقلل من مقاومة العميل للتغيير أو شعوره بالإحباط.

4. تعزيز ثقافة الخدمة لدى الموظفين:

بما أن إدارة التغيير تهتم بتهيئة الموظفين نفسياً وفنياً، فإن ذلك ينعكس على تعاملهم مع الجمهور: رفع الروح المعنوية: الموظف الذي يشعر بالدعم خلال التغيير يكون أكثر قدرة على تقديم خدمة عملاء متميزة.

الكفاءة المهنية: التدريب المرافق لعملية التغيير يمنح الموظفين الأدوات اللازمة لحل مشكلات العملاء بفعالية أكبر.

أهمية إدارة التغيير على رضا العملاء:

تعد إدارة التغيير (Change Management) من الركائز الأساسية التي تضمن انتقال المؤسسة من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة، وينعكس أثرها بشكل مباشر وحاسم على رضا العملاء. وفيما النقاط التالية إيضاح لتلك الأهمية:

1. ضمان استمرارية جودة الخدمة:

عندما تمر المنشأة بتغييرات (مثل تحديث الأنظمة التقنية أو تغيير الهياكل الإدارية)، تساهم إدارة التغيير في تقليل "فترة الارتباك". هذا يضمن للعميل عدم تأثر مستوى الخدمة التي يتلقاها خلال المرحلة الانتقالية، مما يحافظ على ثقته.

2. مواءمة المخرجات مع توقعات العملاء:

إدارة التغيير الناجحة تبدأ من فهم احتياجات السوق. من خلال تبني منهجيات مرنة، تستطيع المنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها بما يتوافق مع تطلعات العملاء المتغيرة، مما يجعل التغيير "قيمة مضافة" يلمسها العميل وليس مجرد إجراء داخلي.

3. تحسين تجربة العميل:

غالباً ما تهدف مشاريع التغيير إلى أتمتة العمليات أو تسريع وتيرة الإنجاز. إدارة التغيير تضمن تدريب الموظفين جيداً على الأدوات الجديدة، مما يؤدي إلى:

سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

تقليل الأخطاء البشرية.

تقديم حلول مبتكرة للمشكلات.

4. بناء صورة ذهنية إيجابية:

العملاء يقدرّون الشركات التي تتطور وتواكب العصر. عندما يرى العميل أن المؤسسة قادرة على قيادة التغيير بسلاسة واحترافية، يترسخ لديه انطباع بأنها جهة "موثوقة" و"مواكبة"، مما يعزز الولاء طويل الأمد.

5. تقليل مقاومة التغيير "الخارجية"

أحياناً يمس التغيير العميل مباشرة (مثل تغيير واجهة تطبيق أو سياسة تسعير). إدارة التغيير هنا تشمل التواصل الفعال مع العملاء، شرح الفوائد لهم، وتهيئتهم للتحويل، مما يمنع حدوث صدمة أو تضرر قد يؤدي لترك الخدمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول الباحث في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك على النحو التالي:

المنهجية وطرق الدراسة:

منهج البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعدّ من أكثر المناهج ملائمةً لدراسة العلاقات بين الظواهر الاجتماعية والإدارية. ويقوم هذا المنهج على وصف واقع إدارة التغيير في الشركات السعودية وتحليل مدى تأثيرها على رضا العملاء من خلال البيانات التي سيتم جمعها بواسطة الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة:

كوّن مجتمع الدراسة من الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية (الاتصالات، البنوك، الخدمات اللوجستية، والتجزئة)، نظرًا لكونها الأكثر تفاعلًا مع العملاء وتطبيقًا لمبادرات التغيير التنظيمي.

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العملاء المتعاملين مع هذه الشركات، بحيث تمثل شرائح مختلفة من الجنس والعمر ومدة التعامل مع الشركة والمستوى التعليمي، وقد بلغ حجم العينة (150) مفردة من العملاء بالشركات السعودية بمنطقة مكة المكرمة ضمان تمثيل إحصائي كافٍ وإمكانية إجراء التحليلات اللازمة.

الجدول (1) الاستبيانات الموزعة والمستردة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	150	%100
عدد الاستبيانات المستردة	150	%100
عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	150	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل الاستجابة بلغ (100%) من الاستبيانات بلغ (100%) من الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة وأن جميع الاستبيانات المستردة صالحة للتحليل.

تصميم أداة الدراسة:

تعتمد الدراسة على الاستبانة الإلكترونية كأداة وحيدة لجمع البيانات، وتُقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. **البيانات العامة للمشاركين:** (العمر، الجنس، مدة التعامل مع الشركة، المستوى التعليمي).
2. **محور إدارة التغيير:** ويتضمن مجموعة من العبارات تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، وتشمل أبعاد إدارة التغيير الآتية:
 - محور التخطيط المسبق للتغيير.
 - محور القيادة الداعمة والمحفزة.
 - محور التواصل الداخلي والخارجي أثناء التغيير.
3. **محور رضا العملاء:** ويقاس مستوى رضا العميل من خلال مؤشرات تشمل:

- جودة الخدمة المقدمة.
- سرعة الاستجابة لحل المشكلات.
- الثقة في الشركة واستقرار الخدمة.
- الولاء والنية في الاستمرار باستخدام الخدمة

قياس أداة الدراسة:

تم تصميم أداة الاستبيان ومحاورها والعبارات الأساسية للدراسة وفق نموذج ليكرت الخماسي حيث كانت الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات إعطاء كل درجة من الدرجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجحي كالاتي أوافق بشدة (1) أوافق (٢) محايد (٣) لا أوافق (٤)، لا أوافق بشدة (٥) وقد تم حساب الأوساط المرجحة في الجدول التالي:

الجدول (2) الأوزان والأوساط المرجحة لخيارات أفراد العينة

الخيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	5 -4 -20	-3 -40	-2 -60	-1 -80	-01 -79
		4 -19	3 -39	2 -59	1

يتضح من الجدول أعلاه أن طول الفترة المستخدمة عي نتائج قسمة (4 / 5) أي (0,80) وقد حسب طول الفترة على أساس الأرقام 1, 2, 3, 4, 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات، وعليه للوصول إلى نتائج أكثر دقة يتم تصحيح أداة الاستبيان المستخدم للفرقة بين المستويات التالية:

1. من 4,2 إلى أقل من 5 درجات الموافقة.
2. من 3,4 إلى أقل من 4,2 موافقة إيجابية.
3. من 2,6 إلى أقل من 3,4 درجة متوسطة من الموافقة (يميل إلى الإيجابية).
4. من 1,8 إلى أقل من 2,6 درجة متوسطة من عدم الموافقة (يميل إلى السلبية).
5. أقل من 1,8 غير موافق (سلبي).

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه, أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (1) ويستخدم لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ , والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح, فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح , أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة, كما أن انخفاض القيمة عن (0,60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي, وفيما يلي الجدول التالي يبين نتائج اختبار الثبات لمحاور فروض الدراسة.

الجدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمقياس محاور فروض الدراسة

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور فروض الدراسة
0,96	8	الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة رضا العملاء في الشركات السعودية.
0,97	5	الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعّال للتغيير ورضا العملاء.
0,95	5	الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.
0,90	5	الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء.
0,98	23	إجمالي العبارات

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الثبات لقيمة ألفا كرونباخ لجميع محاور فروض الدراسة أكبر من (60%) وتعني هذه القيمة توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع محاور الاستبانة سواء كان ذلك لكل محور على حدا أو على مستوى جميع المحاور حيث بلغ قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الكلي (0,98) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

معايير صدق الاستبانة: يقصد بالصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المقياس: تم إجراء اختبار الصدق لعبارات الاستبانة المستخدمة في جميع البيانات عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ كما يتضح من الجدول التالي:

الجدول (4) صدق المحكمين لعبارات الاستبانة

محاور فروض الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الفرضية الرئيسية	8	0,96	0,86
الفرضية الأولى	5	0,97	0,87
الفرضية الثانية	5	0,95	0,85
الفرضية الثالثة	5	0,90	0,80
الإجمالي	23	0,98	0,67

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4) أن درجة الصدق لعبارات الاستبانة الـ (23) تتحصر قيمة بين (0,95-0,85) وهي قيمة كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعه لقياسه.

ب. صدق المحكمين: تم إجراء صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلته من حيث الصياغة والوضوح والتي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى، حيث قام الباحث باستعراض الاستبيان على عدد من المختصين وذوي الخبرة في البحث العلمي في تخصص الدراسة لتحليل مضامين عبارات أداة

الاستبيان ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس ثم قبول وتعديل بعض العبارات, وبعد استعادة الاستبانة من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي اقترحت على الباحث وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية.

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم:

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء من مختلف القطاعات. ويُشرح للمشاركين هدف الدراسة وسريّة المعلومات قبل تعبئة الاستبانة. وتُجمع البيانات وتُراجع للتأكد من اكتمالها وخلوها من القيم المفقودة أو الاستجابات غير الصالحة.

بعد جمع البيانات سيتم إدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ومن ثم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ونوع متغيرات الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروض الدراسة، فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الثبات: الأسئلة للاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cranach's Alpha)، وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداة ويعد المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة ألفا كرونباخ عن 60%.

2. أساليب الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات (الجنس، العمر، مدة التعامل مع الشركة والمستوي التعليمي وذلك للتعرف على الاتجاه العام

لمفردات العينة بالنسبة لكل متغير على حدة، والانحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات العينة باستخدام ليكرت الخماسي لقياس اتجاه المبحوثين.

3. أساليب الإحصاء الاستدلالية: وذلك لاختبار فروض الدراسة وتم اختيار الدالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة (t) المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحاً، أما إذا كانت قيمة (t) عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

حدود الدراسة:

- المجال المكاني: تقتصر الدراسة على الشركات السعودية العاملة في القطاعات الخدمية.
- المجال الزمني: العام الدراسي 2025.
- المجال الموضوعي: تركز الدراسة على العلاقة بين إدارة التغيير ورضا العملاء فقط، دون تناول متغيرات وسيطة أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد:

يستعرض الباحث في هذا الفصل عرض لتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال الإجابات والنتائج المتحصل عليها نستنتج ما يلي:

القسم الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة للبيانات الشخصية:

1. النوع:

الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	112	38	150
النسبة	%75	%25	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن 75% من أفراد العينة من الذكور، بينما تمثل نسبة الإناث 25%، حيث تلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من الإناث.

2. السن:

الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	من 20 وأقل من	من 30 وأقل من	من 40 وأقل من	من 50 فأكثر	المجموع
	30	40	50		
التكرار	37	83	23	7	150
النسبة	%25	%55	%15	%5	%100

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن 25% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، و55% تتراوح أعمارهم ما بين 30 وأقل من 40 سنة، بينما 15% تتراوح أعمارهم ما بين 40 وأقل من 50 و5% تفوق أعمارهم 50 سنة فأكثر، حيث تلاحظ أن أغلب الفئات دون سن الأربعين.

3. سنوات التعامل مع الشركة لأفراد العينة:

الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع الشركة

سنوات التعامل مع الشركة	أقل من عام	أقل من عامين	أقل من خمس أعوام	أقل من عشر أعوام	المجموع
التكرار	48	68	19	15	150
النسبة	32%	45%	13%	10%	100%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن 32% من أفراد العينة يتعاملون مع الشركة منذ أقل من عام، و45% منهم يتعاملون مع الشركة منذ أقل من عامين، بينما 13% يتعاملون مع الشركة منذ أقل من خمس سنوات، و10% يتعاملون مع الشركة منذ أقل من عشر أعوام.

4. المستوى التعليمي لأفراد العينة:

الجدول (8) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	تدريب مهني	جامعي	فوق الجامعي	المجموع
التكرار	1	6	6	100	37	150
النسبة	0,07%	4%	4%	66,7%	24,5%	100%

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه أن 0,7% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي متوسط، و4% مؤهلهم ثانوي، بينما 66,7% منهم مؤهلهم جامعي، 24,6% مؤهلهم فوق الجامعي، حيث تلاحظ بأن هنالك تنوع في المستوى التعليمي للعمال ونسبة الجامعيين هي الأعلى.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الأساسية

القسم الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة المتغير المستقل: (إدارة التغيير)

المحور الأول: التخطيط الفعال للتغيير:

جدول (9)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
ألمس أن التغييرات التي تجريها الشركة (مثل تحديث الأنظمة أو الفروع) تتم بشكل مدروس ومنظم.	39 %26	57 %38	49 %33	5 %3	0 %0
توفر الشركة بدائل واضحة للعملاء أثناء فترة تنفيذ التحولات الجديدة.	6 %4	14 %9	78 %52	24 %16	28 %19
أشعر أن الشركة تضع جدولاً زمنياً واضحاً ومعلناً لتنفيذ التحديثات الخاصة بخدماتها.	29 %19	67 %45	39 %26	15 %10	0 %0
تراعي الشركة اختيار الأوقات المناسبة لإجراء التحديثات بما لا يتعارض مع ذروة احتياجي للخدمة.	37 %24,7	82 %54,7	26 %17,3	5 %3,3	0 %0
المجموع	119 %15,8	237 %31,6	260 34,6	80 %10,7	54 %7,2

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه الآتي:

- أن (26%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم يلمسون التغييرات التي تجريها الشركة (مثل تحديث الأنظمة أو الفروع) تتم بشكل مدروس ومنظم. و (38%) منهم موافقون، بينما (33%) محايدون، و (3%) لا يوافقون.
- أن (4%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن للشركة بدائل واضحة للعملاء أثناء فترة تنفيذ التحولات الجديدة. و (9%) منهم موافقون، بينما (52%) محايدون، و (16%) لا يوافقون، و (19%) لا يوافقون بشدة.
- أن (5.3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على شعورهم بأن الشركة تضع جدولاً زمنياً واضحاً ومعلناً لتنفيذ التحديثات الخاصة بخدماتها. و (11.3%)

منهم موافقون، بينما (45%) محايدون، و(20,7%) لا يوافقون، و (17,3%) لا يوافقون بشدة.

- أن (24.7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تراعي اختيار الأوقات المناسبة لإجراء التحديثات بما لا يتعارض مع ذروة احتياجهم للخدمة. و (54.7) منهم موافقون، بينما (17.3) محايدون، و (3.3%) لا يوافقون.

المحور الثاني: القيادة الداعمة للتغيير

جدول (10)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تظهر إدارة الشركة التزاماً واضحاً بتقديم أفضل مستوى من الخدمة رغم الظروف المتغيرة.	102 %68	40 %26,7	8 %5,3	0 %0	0 %0
أثق في قدرة قادة الشركة على إدارة الأزمات والتحديات التي تمر بها المؤسسة.	97 %64,7	32 %21,3	17 %11,3	4 %2,7	0 %0
تعكس قرارات الإدارة العليا اهتماماً حقيقياً بمصلحة العميل عند تبني سياسات جديدة.	13 %8,7	52 %34,7	47 %31,3	26 %17,3	12 %8
تتحمل قيادة الشركة المسؤولية الكاملة في حال حدوث أي قصور ناتج عن عمليات التغيير.	11 %7,3	49 %32,7	38 %25,3	34 %22,7	18 %12
تبدي القيادة مرونة عالية في التراجع عن التغييرات التي يثبت عدم ملاءمتها لتطلعات العملاء.	12 %8	34 %22,7	45 %30	36 %24	23 %15,3
المجموع	235 %31,3	207 %27,6	155 %20,67	100 %13,33	53 %7,07

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول والشكل أعلاه الآتي:

- أن (68%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن إدارة الشركة تظهر التزاماً واضحاً بتقديم أفضل مستوى من الخدمة رغم الظروف المتغيرة. و (26,7%) منهم موافقون، بينما (5,3%) محايدون.
- أن (64,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم على ثقة في قدرة قادة الشركة على إدارة الأزمات والتحديات التي تمر بها المؤسسة. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (11,3%) محايدون، و (2,7%) لا يوافقون.
- أن (8,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن قرارات الإدارة العليا للشركة تعكس اهتماماً حقيقياً بمصلحة العميل عند تبني سياسات جديدة. و (34,7%) منهم موافقون، بينما (31,3%) محايدون و (17,3%) لا يوافقون و (8%) لا يوافقون بشدة.
- أن (7,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن قيادة الشركة تتحمل المسؤولية الكاملة في حال حدوث أي قصور ناتج عن عمليات التغيير. و (32,7%) منهم موافقون، بينما (25,3%) محايدون و (22,7%) لا يوافقون و (12%) لا يوافقون بشدة.
- أن (8%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على إبداء القيادة مرونة عالية في التراجع عن التغييرات التي يثبت عدم ملائمتها لتطلعات العملاء، و (22,7%) منهم موافقون، بينما (30%) محايدون و (24%) لا يوافقون و (15,3%) لا يوافقون بشدة.

المحور الثالث: التواصل التنظيمي

جدول (11)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
تستخدم الشركة قنوات تواصل فعالة (رسائل، تطبيقات، تواصل اجتماعي) لإبلاغنا بكل جديد.	35 %23,3	91 %60,7	20 %13,3	4 %2,7	0 %0
المعلومات التي تقدمها الشركة حول التغييرات الجديدة واضحة وسهلة الفهم.	13 %8,7	14 %9,3	110 %73,3	12 %8	1 %0,7
تستجيب الشركة بسرعة لاستفساراتي المتعلقة بالخدمات أو الأنظمة المحدثة.	23 15,3	36 %24	87 %58	4 %2,7	0 %0
تطبق الشركة مبدأ الشفافية في توضيح أسباب التغيير والنتائج المتوقعة منه.	18 %12	32 %21,3	91 %60,7	7 %4,7	2 %1,3

0	5	41	55	49	توفر الشركة أدلة إرشادية (أو فيديوهات توضيحية) تساعدني على استيعاب التغييرات التقنية الجديدة بسهولة.
%0	%3,3	%27,3	%36,7	%32,7	
3	32	349	228	138	المجموع
%3,04	%4,27	%46,53	%30,45	%18,4	

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

- أن (23,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تستخدم قنوات تواصل فعالة (رسائل، تطبيقات، تواصل اجتماعي) لإبلاغنا بكل جديد. و (60,7%) منهم موافقون، بينما (13,3%) محايدون و (2,7%) لا يوافقون لا يوافقون.
- أن (8,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن المعلومات التي تقدمها الشركة حول التغييرات الجديدة واضحة وسهلة الفهم. و (9%) منهم موافقون، بينما (73,3%) محايدون و (8%) لا يوافقون و (0,7%) لا يوافقون بشدة.
- أن (15,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تستجيب بسرعة لاستفساراتي المتعلقة بالخدمات أو الأنظمة المحدثة. و (24%) منهم موافقون بينما (58%) محايدون و (2,7%) لا يوافقون.
- أن (12%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تطبق مبدأ الشفافية في توضيح أسباب التغيير والنتائج المتوقعة منه. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (60,7%) محايدون و (4,7%) لا يوافقون و (1,3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (32,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة توفر أدلة إرشادية (أو فيديوهات توضيحية) تساعدني على استيعاب التغييرات التقنية الجديدة بسهولة. و (36,7%) منهم موافقون، بينما (27,3%) محايدون و (33%) و (3,3%) لا يوافقون.

القسم الثالث: المتغير التابع (رضا العملاء)

جدول (12)

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
بشكل عام، أنا راضٍ عن تجربة التعامل مع الشركة في ظل التغييرات الحالية.	86 %57,4	37 %24,6	27 %18	0 %0	0 %0
التغييرات التي أجرتها الشركة ساهمت في رفع جودة الخدمة/المنتج المقدم لي.	22 %14,7	47 %31,3	76 %50,7	4 %2,6	1 %0,7
الشركة تقي بوعودها تجاه العملاء حتى في مراحل التحول المؤسسي.	16 %10,7	32 %21,3	91 %60,7	9 %6	2 %1,3
أناوي الاستمرار في التعامل مع هذه الشركة مستقبلاً رغم وجود منافسين.	72 %48	44 29,4	29 %19,3	5 %3,3	0 %0
سأقوم بترشيح هذه الشركة للأصدقاء والزملاء بناءً على تطور مستوى خدماتها.	41 %27,3	56 %37,3	53 %35,4	0 %0	0 %0
أشعر بالثقة تجاه استقرار الخدمات التي تقدمها الشركة رغم التحولات المستمرة.	112 %74,7	22 %14,6	16 %10,7	0 %0	0 %0
الشركة تتفوق على منافسيها في كيفية إدارة التحولات دون التأثير على جودة الخدمة.	21 %14	43 %28,7	73 %48,6	13 %8,7	0 %0
ألمس قيمة مضافة حقيقية (توفير وقت، جهد، أو تكلفة) نتيجة التغييرات التي نفذتها الشركة مؤخراً.	45 %30	86 %57,3	19 %12,7	0 %0	0 %0
المجموع	415 %34,58	367 %30,58	348 %32	31 %2,58	3 %0,25

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

- أن (57,4%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم راضون عن تجربة التعامل مع الشركة في ظل التغييرات الحالية. و (24,6%) منهم موافقون، بينما (8%) محايدون.
- أن (14,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على التغييرات التي أجرتها الشركة ساهمت في رفع جودة الخدمة/المنتج المقدم لي. و (31,3%) منهم موافقون، بينما (50,7%) محايدون و (2,6%) لا يوافقون و (0,7%) لا يوافقون بشدة.
- أن (10,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تقي بوعودها تجاه العملاء حتى في مراحل التحول المؤسسي. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (60,7%) محايدون و (6%) لا يوافقون، و (1,3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (48%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن لهم النية في الاستمرار في التعامل مع هذه الشركة مستقبلاً رغم وجود منافسين، و (29,4%) منهم موافقون، بينما (19,3%) محايدون، و (3,3%) لا يوافقون.
- أن (27,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على قيامهم بترشيح هذه الشركة للأصدقاء والزلاء بناءً على تطور مستوى خدماتها، و (37,3%) منهم موافقون، بينما (35,4%) محايدون.
- أن (74,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على شعورهم بالثقة تجاه استقرار الخدمات التي تقدمها الشركة رغم التحولات المستمرة. و (14,6%) منهم موافقون، بينما (48,6%) محايدون و (8,7%) لا يوافقون.
- أن (14%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على الشركة تتفوق على منافسيها في كيفية إدارة التحولات دون التأثير على جودة الخدمة. و (28,7%) منهم موافقون ، بينما (48,6%) محايدون و (8,7%) لا يوافقون.
- أن (30%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم يلمسون قيمة مضافة حقيقية (توفير وقت، جهد، أو تكلفة) نتيجة التغييرات التي نفذتها الشركة مؤخراً. و (57,3%) منهم موافقون، بينما (12,7%) محايدون.

القسم الرابع اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة رضا العملاء في الشركات السعودية.

الجدول (13) اختبار الفرضية الرئيسية

معامل الانحدار	اختبار (t)	القيمة التفسير الاحتمالية	التفسير
B0	1,047	23,307	معنوي
B1	0831	67,741	معنوي
معامل الارتباط (R)	0,984		
معامل التحديد (R ²)			
اختبار (F)	230,2	النموذج المعنوي	.000
النموذج	$1X831 + 1.1047y_i$		

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إدارة التغيير كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,984)، ارتباط طردي موجب قوي.
2. بلغت قيمة معامل التحديد (0,969) هذه القيمة تدل على أن إدارة التغيير تساهم بنسبة (96,9%) في رضا العملاء عندما كمتغير تابع.
3. 1,047 تعني قيمة رضا العملاء عندما لا يوجد إدارة للتغيير.
4. 0831 تعني زيادة رضا العملاء عندما يزيد إدارة التغيير.

مما تقدم نستنتج أن هنالك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة رضا العملاء في الشركات السعودية.

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير ورضا العملاء.

الجدول (14) اختبار الفرضية الأولى

معامل الانحدار		اختبار القيمة التفسير الاحتمالية (t)	
B0	1.461	22,497	.000 معنوي
B1 المشاركة	.750	40,555	.000 معنوي
معامل الارتباط (R)	.958		
معامل التحديد (R2)	0,917		
اختبار (F)	259,2	النموذج المعنوي	.000
النموذج	+ 1.047y = 1X831		

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التخطيط الفعال للتغيير كمستقل ورضا العملاء كمستغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,958)، ارتباط طردي موجب قوي.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (0,917) هذه القيمة تدل على أن التخطيط الفعال للتغيير يساهم بنسبة (91,7%) في رضا العملاء كمستغير تابع.
 - 1,461 تعني قيمة رضا العملاء عندما لا يوجد تخطيط فعال للتغيير.
 - .750 تعني زيادة رضا العملاء عندما يزيد التخطيط الفعال للتغيير.
- مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير ورضا العملاء بالشركات السعودية.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.

الجدول (15) اختبار الفرضية الثانية

معامل الانحدار		اختبار (t) القيمة التفسير الاحتمالية	
B0	1,323	24,208	.000 معنوي
B1 المشاركة	.734	50,681	.000 معنوي
معامل الارتباط (R)	0,972		
معامل التحديد (R ²)	0,946		
اختبار (F)	256,8	النموذج المعنوي	.000
النموذج	$y_i = 1.047 + .831X_1$		

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين القيادة الداعمة للتغيير كمتغير مستقل ومستوى رضا العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,972)، ارتباط طردي موجب قوي.
- بلغت قيمة معامل التحديد (0,946) هذه القيمة تدل على أن القيادة الداعمة للتغيير تساهم بنسبة (94,6%) في رضا العملاء كمتغير تابع.
- 1,323 تعني قيمة القيادة الداعمة للتغيير عندما لا يوجد رضا من العملاء.
- .734 تعني زيادة رضا العملاء عندما تزيد القيادة الداعمة للتغيير.

مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء

الجدول (16) اختبار الفرضية الثالثة

معامل الانحدار اختبار (t) القيمة التفسير الاحتمالية				
B0	.747	7,539	.000	معنوي
B1 المشاركة	.898	33,602	.000	معنوي
معامل الارتباط (R)	0,940			
معامل التحديد (R2)	0,884			
اختبار (F)	112,9	النموذج المعنوي	.000	
النموذج	$y_i = 1.047 + .831X_1$			

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,940)، ارتباط طردي موجب قوي.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (0,884) هذه القيمة تدل على أن التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير يساهم بنسبة 88,4% في رضا العملاء كمتغير تابع.
 - 898. تعني زيادة رضا العملاء عندما يزيد التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير.
- مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء

نتائج اختبار الفرضيات (التحليل الاستدلالي)

تؤكد النتائج الإحصائية وجود تأثير جوهري لإدارة التغيير على رضا العملاء، وذلك وفقاً لما يلي:

الجدول (17)

الفرضية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	النتيجة
الفرض الرئيسي	0.984	96.9%	ارتباط طردي قوي جداً؛ إدارة التغيير تفسر معظم التباين في رضا العملاء.
الفرض الأول (التخطيط)	0.958	91.7%	التخطيط الفعال يسهم بنسبة 91.7% في تحقيق رضا العملاء.
الفرض الثاني (القيادة)	0.972	94.6%	القيادة الداعمة تفسر 94.6% من مستوى رضا العملاء.
الفرض الثالث (التواصل)	0.940	88.4%	التواصل التنظيمي يسهم بنسبة 88.4% في رضا العملاء.

تثبت الدراسة صحة الفرضية الرئيسة وكافة الفرضيات الفرعية، حيث تبين أن القيادة الداعمة هي البعد الأكثر تأثيراً على رضا العملاء، يليه التخطيط ثم التواصل. كما تشير القيم الثابتة في معادلات الانحدار إلى أن غياب إدارة التغيير يؤدي إلى تدني مستويات الرضا إلى أدنى حدودها، بينما تؤدي زيادة وحدة واحدة في كفاءة إدارة التغيير إلى رفع الرضا بمقدار 0.831.

الاستنتاج النهائي:

نجحت الشركات السعودية محل الدراسة في الجوانب التقنية والقيادية العامة، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات في "الشفافية التواصلية" و "إدارة التوقعات الزمنية" للعملاء.

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

تمهيد:

يبين هذا الفصل الاستنتاجات المستمدة من تحليل فرضيات، كما سيتم مناقشتها من وجهة نظر الباحث، وبناءً على ما تم التوصل إليه سيتم تقديم جملة من التوصيات والمقترحات.

نتائج الدراسة:

- أن (26%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم يلمسون التغييرات التي تجربها الشركة (مثل تحديث الأنظمة أو الفروع) تتم بشكل مدروس ومنظم. و (38%) منهم موافقون، بينما (33%) محايدون، و (3%) لا يوافقون.
- أن (4%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن للشركة بدائل واضحة للعملاء أثناء فترة تنفيذ التحولات الجديدة. و (9%) منهم موافقون، بينما (52%) محايدون، و (16%) لا يوافقون، و (19%) لا يوافقون بشدة.
- أن (5.3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على شعورهم بأن الشركة تضع جدولاً زمنياً واضحاً ومعلنًا لتنفيذ التحديثات الخاصة بخدماتها. و (11.3%) منهم موافقون، بينما (45%) محايدون، و (20.7%) لا يوافقون، و (17.3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (24.7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تراعي اختيار الأوقات المناسبة لإجراء التحديثات بما لا يتعارض مع ذروة احتياجهم للخدمة. و (54.7%) منهم موافقون، بينما (17.3%) محايدون، و (3.3%) لا يوافقون.

- أن (68%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن إدارة الشركة تظهر التزاماً واضحاً بتقديم أفضل مستوى من الخدمة رغم الظروف المتغيرة. و (26,7%) منهم موافقون، بينما (5,3%) محايدون.
- أن (64,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم على ثقة في قدرة قادة الشركة على إدارة الأزمات والتحديات التي تمر بها المؤسسة. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (11,3%) محايدون، و (2,7%) لا يوافقون.
- أن (8,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن قرارات الإدارة العليا للشركة تعكس اهتماماً حقيقياً بمصلحة العميل عند تبني سياسات جديدة. و (34,7%) منهم موافقون، بينما (31,3%) محايدون و (17,3%) لا يوافقون و (8%) لا يوافقون بشدة.
- أن (7,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن قيادة الشركة تتحمل المسؤولية الكاملة في حال حدوث أي قصور ناتج عن عمليات التغيير. و (32,7%) منهم موافقون، بينما (25,3%) محايدون و (22,7%) لا يوافقون و (12%) لا يوافقون بشدة.
- أن (8%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على إبداء القيادة مرونة عالية في التراجع عن التغييرات التي يثبت عدم ملاءمتها لتطلعات العملاء، و (22,7%) منهم موافقون، بينما (30%) محايدون و (24%) لا يوافقون و (15,3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (23,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تستخدم قنوات تواصل فعالة (رسائل، تطبيقات، تواصل اجتماعي) لإبلاغنا بكل جديد. و (60,7%) منهم موافقون، بينما (13,3%) محايدون و (2,7%) لا يوافقون لا يوافقون.

- أن (8,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن المعلومات التي تقدمها الشركة حول التغييرات الجديدة واضحة وسهلة الفهم. و(9%) منهم موافقون، بينما (73,3%) محايدون و (8%) لا يوافقون و (0,7%) لا يوافقون بشدة.
- أن (15,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تستجيب بسرعة لاستفساراتي المتعلقة بالخدمات أو الأنظمة المحدثة. و (24%) منهم موافقون بينما (58%) محايدون و(2,7%) لا يوافقون.
- أن (12%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تطبق مبدأ الشفافية في توضيح أسباب التغيير والنتائج المتوقعة منه. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (60,7%) محايدون و (4,7%) لا يوافقون و (1,3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (32,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة توفر أدلة إرشادية (أو فيديوهات توضيحية) تساعد على استيعاب التغييرات التقنية الجديدة بسهولة. و (36,7%) منهم موافقون، بينما (27,3%) محايدون و (33%) و (3,3%) لا يوافقون.
- أن (57,4%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم راضون عن تجربة التعامل مع الشركة في ظل التغييرات الحالية. و (24,6%) منهم موافقون، بينما (8%) محايدون.
- أن (14,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على التغييرات التي أجرتها الشركة ساهمت في رفع جودة الخدمة/المنتج المقدم لي. و (31,3%) منهم موافقون، بينما (50,7%) محايدون و (2,6%) لا يوافقون و (0,7%) لا يوافقون بشدة.

- أن (10,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن الشركة تفي بوعودها تجاه العملاء حتى في مراحل التحول المؤسسي. و (21,3%) منهم موافقون، بينما (60,7%) محايدون و (6%) لا يوافقون، و (1,3%) لا يوافقون بشدة.
- أن (48%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أن لهم النية في الاستمرار في التعامل مع هذه الشركة مستقبلاً رغم وجود منافسين، و (29,4%) منهم موافقون، بينما (19,3%) محايدون، و (3,3%) لا يوافقون.
- أن (27,3%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على قيامهم بترشيح هذه الشركة للأصدقاء والزلاء بناءً على تطور مستوى خدماتها، و (37,3%) منهم موافقون، بينما (35,4%) محايدون.
- أن (74,7%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على شعورهم بالثقة تجاه استقرار الخدمات التي تقدمها الشركة رغم التحولات المستمرة. و (14,6%) منهم موافقون، بينما (48,6%) محايدون و (8,7%) لا يوافقون.
- أن (14%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على الشركة تتفوق على منافسيها في كيفية إدارة التحولات دون التأثير على جودة الخدمة. و (28,7%) منهم موافقون ، بينما (48,6%) محايدون و (8,7%) لا يوافقون.
- أن (30%) من أفراد العينة من عملاء الشركات السعودية يوافقون بشدة على أنهم يلمسون قيمة مضافة حقيقية (توفير وقت، جهد، أو تكلفة) نتيجة التغييرات التي نفذتها الشركة مؤخراً. و (57,3%) منهم موافقون، بينما (12,7%) محايدون.

نتائج الفروض:

الفرض الرئيسي:

5. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين إدارة التغيير كمتغير مستقل ورضا العملاء

كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,984)، ارتباط طردي موجب قوي.

6. بلغت قيمة معامل التحديد (0,969) هذه القيمة تدل على أن إدارة التغيير تساهم بنسبة

(96,9%) في رضا العملاء عندما كمتغير تابع.

7. 1,047 تعني قيمة رضا العملاء عندما لا يوجد إدارة للتغيير.

8. 0831 تعني زيادة رضا العملاء عندما يزيد إدارة التغيير.

مما تقدم نستنتج أن هنالك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة التغيير ودرجة

رضا العملاء في الشركات السعودية.

الفرض الأول:

• أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التخطيط الفعال للتغيير كمتغير مستقل ورضا

العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,958)، ارتباط طردي موجب

قوي. مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الفعال للتغيير ورضا

العملاء بالشركات السعودية.

الفرض الثاني:

• أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين القيادة الداعمة للتغيير كمتغير مستقل ومستوى

رضا العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,972)، ارتباط طردي

موجب قوي. مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الداعمة للتغيير ومستوى رضا العملاء.

الفرض الثالث:

- أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط طردي بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير كمتغير مستقل ورضا العملاء كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,940)، ارتباط طردي موجب قوي. مما تقدم نستنتج أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل التنظيمي أثناء تنفيذ التغيير ورضا العملاء

التوصيات:

- يجب على القيادات العليا في الشركات السعودية التحول من الإدارة التقليدية إلى "القيادة التحويلية" التي تدعم الابتكار وتستجيب بسرعة لمتطلبات السوق المتغيرة.
- ضرورة وضع خطط طوارئ وبدائل واضحة للعملاء قبل إطلاق أي تحديثات جوهرية (مثل تحديث الأنظمة البنكية أو التقنية) لضمان عدم انقطاع الخدمة أو تضرر تجربة العميل.
- استغلال القنوات الرقمية (التطبيقات، الرسائل النصية، منصات التواصل الاجتماعي) لإبقاء العميل في قلب الحدث، وتوضيح الفوائد التي سيعود بها التغيير عليه شخصياً.
- تكثيف البرامج التدريبية لموظفي خدمة العملاء قبل وأثناء مراحل التغيير، لضمان قدرتهم على تقديم الدعم الفني والمعنوي للعملاء بكفاءة عالية.
- منح موظفي الصفوف الأمامية صلاحيات أوسع لمعالجة المشكلات الطارئة الناتجة عن عمليات التحول المؤسسي، مما يقلل من وقت انتظار العميل ويزيد من رضاه.
- بناء نظام تقني لمراقبة ردود أفعال العملاء "لحظة بلحظة" أثناء فترات التغيير، واستخدام "تحليل المشاعر" (Sentiment Analysis) لضبط مسار التغيير إذا لزم الأمر.
- ربط نجاح عمليات التغيير بمكافآت أو مزايا إضافية للعملاء الحاليين لتعويضهم عن أي "إزعاج مؤقت" قد تسببه فترات التحول.
- الاستفادة من البنية التحتية الرقمية القوية في المملكة لدمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة التغيير، بما يساهم في تخصيص تجربة العميل.
- ضرورة تبادل الخبرات بين الشركات في القطاعات المختلفة (مثل نقل تجربة البنوك الناجحة في التحول الرقمي إلى قطاعات الخدمات الأخرى).

المقترحات:

- أثر الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بمقاومة العملاء للتغيير التنظيمي :دراسة تطبيقية على قطاع التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية.
- العلاقة بين "الرشاقة التنظيمية" ورضا العملاء في الشركات الناشئة السعودية :بحث دور السرعة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد إدارة التغيير.
- دور "القيادة التحويلية" في تقليل الفجوة بين التغيير الداخلي وتوقعات العملاء :دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في ضوء رؤية 2030.
- أثر إدارة التغيير على "الصورة الذهنية" للعلامة التجارية في أوقات الأزمات :دراسة حالة على قطاع الطيران أو الاتصالات السعودي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

ادريعات، فاطمة سلامة، وأبو صالح، محمد صبحي. (2019). أثر استراتيجيات مقاومة التغيير في أداء المستشفيات الخاصة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان .

آدم، مريم حامد أبو كديسة، وأبو حجل، محمد مصطفى محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة هيئة التدريب بجهاز الشرطة السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان .

أرقام (2019). هيئة الاتصالات: عملاء شركة الاتصالات السعودية الأكثر شكوى خلال الربع الثالث 2019. موقع أرقام الاقتصادي.

إسماعيل، إيناس جابر أحمد. (2014). أثر استراتيجيات التغيير على رضا العميل الداخلي بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 275 - 299 .

الأمين، سارة السيد محمد، وأحمد، جلال محمد. (2020). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بديوان الضرائب السوداني. مجلة الدراسات العليا، مج15، ع4.

بلدي - وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2023). مؤشرات رضا العملاء البلديات. الرياض: الوزارة.

البنك المركزي السعودي (ساما) (2023). مؤشرات رضا العملاء وحماية المستهلك المالي. الرياض: البنك المركزي السعودي.

تغريد محمد الخوتاني (2025) أثر إدارة التغيير على تحقيق التميز المؤسساتي دراسة ميدانية لموظفي مجموعه من البنوك المتخصصة في المملكة العربية السعودية.

توم، نزار محمد أحمد محمد، وتبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2018). جودة العمليات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني الفترة من 2012-2017 م (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.

النمالي، خالد محمد (2019). تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل إدارة التغيير. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

الحربي، عبد الله (2020). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف السعودية بمنطقة القصيم. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة القصيم، السعودية.

رز، ألفت صالح (2022). تطوير متطلبات إدارة التغيير في ظل التعليم المدمج بالجامعات السعودية في ضوء معايير QS. جامعة جدة، السعودية.

سايب، عبد القادر، وقداش، سميرة (2018). أثر التغيير التنظيمي على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمديرية العلمية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة .

السرطان، محمد عوض سليمان، والحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2022). أثر إدارة التغيير في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان .

- صدوق، فتيحة، عيسى، سماعيل، وشقراني، محمد. (2019). أثر الاتصال الإداري على التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور الجلفة. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، مج1، ع2 ، 100 - 118.
- عشال، الخضر محمد الخضر، وثابت، محمود عبده. (2025). أثر إدارة التغيير التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسة العامة للكهرباء-الإدارة العامة -عدن. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج31، ع11 ، 51 - 74 .
- علي، هويده فضل الله، والمكي، محمد عبد العاطي عبد الله. (2019). إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين: بالتطبيق على هيئة سكك حديد السودان من 2012-2017م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم
- العمرى، أمينة، و قواميد، أبو بكر. (2017). أثر جودة الخدمات الصحية على رضا العملاء: دراسة ميدانية لعينة من زبائن مصحة ابن حيان الوادي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة .
- المرامحي، أحمد (2025). أثر جودة الخدمات البنكية على رضا العملاء في مصرف الراجحي. مجلة الاقتصاد والإدارة العربية، عدد (7)، السعودية.
- مرسال، منى النيل مصطفى، ومحمد، حنان عثمان عمسيب. (2022). أثر الخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك أم درمان الوطني في الفترة من 2017 م.-2021 م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع14 ، 22 - 44.

المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء) (2023). تقرير قياس تجربة المستفيد في الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: مركز أداء.

مصطفى، رائدة الأمين علي، وحمزة، عبدالعال عبدالودود محمد. (2018). أثر التسويق الإلكتروني في رضا العملاء: دراسة حالة بنك النيل للتجارة والتنمية 2007-2017 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.

معهد الإدارة العامة (2019). إدارة التغيير: التحول في التوازن بين الأنظمة. مجلة التنمية الإدارية، العدد (108)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

معهد الإدارة العامة (2021). إدارة التغيير: منظومة شاملة ومتكاملة. مجلة التنمية الإدارية، العدد (115)، الرياض: معهد الإدارة العامة.

هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST) 2024. (مؤشر تجربة العميل وجودة الخدمة في قطاع الاتصالات. الرياض: الهيئة.

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء (2022). تنظيم المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة. الرياض: هيئة الخبراء.

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) (2023). تقرير صوت العميل 2023م. الرياض: منشآت.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (2023). رؤية المملكة 2030: البرامج التنفيذية وتحديثات الأداء. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

وزارة التجارة (2022). استبانة قياس رضا المستهلك عن المتاجر الإلكترونية. الرياض: وزارة التجارة.

وزارة الصحة (2024). برنامج قياس تجربة المريض: التقرير نصف السنوي 2024م. الرياض: وزارة الصحة.

وزارة العدل (2018). دليل إدارة التغيير والتحول المؤسسي. الرياض: وزارة العدل.

اليعسوب، أحمد وآخرون (2019). أثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة: دراسة تطبيقية في المؤسسات الخدمية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.
- Althonayan, A., & Saleh, M. A. (2015). "Customer Satisfaction and Brand Switching Intention: Saudi Mobile-Service Market." *Expert Journal of Marketing*, 3(2), 62–72.
- Mahfooz, Y. (2014). "Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in Hypermarkets of Saudi Arabia." *International Journal of Marketing Studies*, 6(4), 10–22.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). "Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies." *Personnel Psychology*, 64(1), 1–54.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s." *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." *Marketing Science*, 12(2), 125–143.

Fornell, C. (1992). "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience." *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

الملاحق (أداة الدراسة)

الموضوع: دعوة للمشاركة في دراسة علمية حول إدارة التغيير ورضا العملاء

أخي العزيز / أختي العزيزة.. عميل الشركات السعودية الموقر،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد،،

أضع بين أيديكم هذه الاستبانة كجزء من دراسة بحثية بعنوان:

"تأثير إدارة التغيير على رضا العملاء في الشركات السعودية: دراسة تطبيقية"

تهدف هذه الدراسة إلى رصد وتحليل مدى نجاح الشركات السعودية (في قطاعات الاتصالات، البنوك، التجارة الإلكترونية، وغيرها) في إدارة تحولاتها وتحديثاتها المستمرة، ومدى انعكاس ذلك على مستوى رضاكم وتجربتكم كعملاء، وذلك تماشياً مع الحراك التطويري الذي تشهده المملكة وفق رؤية 2030.

لماذا مشاركتكم مهمة؟

إن إجاباتكم الصادقة والشفافة تمثل حجر الزاوية في الخروج بتوصيات علمية تساعد الشركات الوطنية على تحسين جودة خدماتها ورفع كفاءة تعاملها مع الجمهور أثناء فترات التغيير والتحول الرقمي.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع:

ذكر () أنثى ()

2. العمر:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة ()
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ()
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ()
- من 50 سنة فأكثر ()

3. مدة التعامل مع الشركة:

- أقل من عام ()
- أقل من عامين ()
- أقل من خمس أعوام ()
- أقل من عشر أعوام ()

4. المستوى التعليمي:

- متوسط ()
- ثانوي ()
- تدريب مهني ()
- جامعي ()
- فوق الجامعي ()

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الأساسية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
أولاً: المتغير المستقل (إدارة التغيير)					
المحور الأول: التخطيط الفعال للتغيير:					
ألمس أن التغييرات التي تجريها الشركة (مثل تحديث الأنظمة أو الفروع) تتم بشكل مدروس ومنظم.					
توفر الشركة بدائل واضحة للعملاء أثناء فترة تنفيذ التحولات الجديدة.					
أشعر أن الشركة تضع جدولاً زمنياً واضحاً ومعلنًا لتنفيذ التحديثات الخاصة بخدماتها.					
تراعي الشركة اختيار الأوقات المناسبة لإجراء التحديثات بما لا يتعارض مع ذروة احتياجي للخدمة.					
المحور الثاني: القيادة الداعمة للتغيير					
تظهر إدارة الشركة التزاماً واضحاً بتقديم أفضل مستوى من الخدمة رغم الظروف المتغيرة.					
أثق في قدرة قادة الشركة على إدارة الأزمات والتحولات التي تمر بها المؤسسة.					
تعكس قرارات الإدارة العليا اهتماماً حقيقياً بمصلحة العميل عند تبني سياسات جديدة.					
تتحمل قيادة الشركة المسؤولية الكاملة في حال حدوث أي قصور ناتج عن عمليات التغيير.					
تبدي القيادة مرونة عالية في التراجع عن التغييرات التي يثبت عدم ملاءمتها لتطلعات العملاء.					
المحور الثالث: التواصل التنظيمي					
تستخدم الشركة قنوات تواصل فعالة (رسائل، تطبيقات، تواصل اجتماعي) لإبلاغنا بكل جديد.					

				المعلومات التي تقدمها الشركة حول التغييرات الجديدة واضحة وسهلة الفهم.
				تستجيب الشركة بسرعة لاستفساراتي المتعلقة بالخدمات أو الأنظمة المحدثة.
				تطبق الشركة مبدأ الشفافية في توضيح أسباب التغيير والنتائج المتوقعة منه.
				توفر الشركة أدلة إرشادية (أو فيديوهات توضيحية) تساعدني على استيعاب التغييرات التقنية الجديدة بسهولة.
ثانياً: المتغير التابع (رضا العملاء)				
				بشكل عام، أنا راضٍ عن تجربة التعامل مع الشركة في ظل التغييرات الحالية.
				التغييرات التي أجرتها الشركة ساهمت في رفع جودة الخدمة/المنتج المقدم لي.
				الشركة تفي بوعودها تجاه العملاء حتى في مراحل التحول المؤسسي.
				أنوي الاستمرار في التعامل مع هذه الشركة مستقبلاً رغم وجود منافسين.
				سأقوم بترشيح هذه الشركة للأصدقاء والزملاء بناءً على تطور مستوى خدماتها.
				أشعر بالثقة تجاه استقرار الخدمات التي تقدمها الشركة رغم التحولات المستمرة.
				الشركة تتفوق على منافسيها في كيفية إدارة التحولات دون التأثير على جودة الخدمة.
				ألمس قيمة مضافة حقيقية (توفير وقت، جهد، أو تكلفة) نتيجة التغييرات التي نفذتها الشركة مؤخراً.

Abstract: Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Title in English

**The Impact of Change Management on Customer Satisfaction in Saudi Companies: An Applied
Study on a Sample of Customers in the Makkah Al-Mukarramah Region.**

Prepared by:

Mohamed Mahmod Fatani

Academic number:

252000438

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026